

**ANALISIS STRATEGI BERSAING DALAM PENINGKATAN
VOLUME PENJUALAN PRODUK IKAN KALENG ASAHI**

**SKRIPSI
TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



DINI ARISZABETH
NIM. 135060707111006

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS TEKNIK
MALANG
2018**

**ANALISIS STRATEGI BERSAING DALAM PENINGKATAN
VOLUME PENJUALAN PRODUK IKAN KALENG ASAHI**

**SKRIPSI
TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



DINI ARISZABETH
NIM. 135060707111006

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS TEKNIK
MALANG
2018**

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dan berdasarkan hasil penelusuran berbagai karya ilmiah, gagasan dan masalah ilmiah yang diteliti dan diulas di dalam Naskah Skripsi ini adalah asli dari pemikiran saya. Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 11 Januari 2018

Mahasiswa



Dini Ariszabeth

NIM. 135060707111006

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS STRATEGI BERSAING DALAM PENINGKATAN VOLUME PENJUALAN PRODUK IKAN KALENG ASAHI

SKRIPSI

TEKNIK INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



DINI ARISZABETH

NIM. 135060707111006

Skripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing pada
tanggal 10 Januari 2018

Dosen Pembimbing I

Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D.
NIP. 19730819 199903 1 002

Dosen Pembimbing II

Arif Rahman, ST., MT.
NIP. 19740528 200801 1 010



Mengetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri

Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D.
NIP. 19741115 200604 1 002

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Strategi Bersaing dalam Peningkatan Volume Penjualan Produk Ikan Kaleng Asahi”** dengan baik.

Skripsi ini disusun sebagai bagian dari proses memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S-1) pada Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya. Setelah melewati berbagai tahapan, skripsi ini dapat diselesaikan berkat bantuan, semangat, motivasi, dan dorongan dari berbagai pihak. Penulis sepatutnya menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT. yang telah memberikan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi.
2. Orang tua terkasih, Bapak Supriyadi dan Ibu Ita Alquriani yang telah memberikan doa serta dukungannya tanpa henti sehingga penulis termotivasi untuk menyelesaikan skripsi, serta saudara tersayang Aldy Priyo Jatmiko dan Abimanyu Priatmaja yang selalu memberikan semangat, canda tawa, kasih sayang serta dukungan yang tiada henti untuk penulis.
3. Bapak Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya.
4. Bapak Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D., sebagai Dosen Pembimbing I atas kesediaannya dalam meluangkan waktu untuk membimbing, memberikan masukan, memotivasi dan saran, serta arahan yang sangat berharga bagi penulis selama masa pengerjaan skripsi.
5. Bapak Arif Rahman, ST., MT., sebagai Dosen Pembimbing II atas kesediaannya dalam meluangkan waktu untuk membimbing, memberikan masukan dan saran, serta arahan yang sangat berharga dan selalu sabar menghadapi penulis selama masa pengerjaan skripsi.
6. Bapak Nasir Widha Setyanto, ST., MT., sebagai Dosen Pembimbing Akademik atas masukan, bimbingan, arahan memberikan bantuan dan selalu sabar selama masa studi penulis di Jurusan Teknik Industri.
7. Bapak dan Ibu Dosen, serta karyawan Jurusan Teknik Industri yang telah membagi ilmu akademik maupun non-akademik Ibu Ifa, Bapak Reza dalam berbagai pengalaman hidup selama dalam dunia perkuliahan.

8. Bapak Dony Prasetya Kurniawan sebagai pembimbing lapangan yang sangat baik dan sabar selama penulis melakukan penelitian dan atas bantuan informasi yang diberikan kepada penulis.
9. Isyrofah Amaliyah Achmad, Novianto Sanjaya, Aldillah Achmad dan Kharisma Khaqiqi saudara saya yang selalu memberikan semangat motivasi bantuan teguran tidak pernah lelah suka duka selama menjalani hidup
10. Teman-teman terbaik semenjak awal kuliah, Donna Adella, Widya Puspita, Savionita Devi dan Lintang Refrenda yang selalu memberikan semangat, motivasi, bantuan, teguran dan menemani dalam suka maupun duka selama menjadi mahasiswa Teknik Industri.
11. Keluarga Kavling 9, Alya Fibrianing Tyas dan Dheo Widiyuta yang telah, menyemangati, dan mengingatkan untuk cepat lulus agar bisa membahagiakan orangtua
12. Seluruh angkatan 2013 Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya atas kebersamaan, semangat, doa, dan kerjasama selama ini.
13. Mbak Us Trijaya yang telah membantu dalam kelancaran penyelesaian skripsi serta seluruh pihak untuk bantuannya yang tidak dapat disebut satu-persatu dan yang sangat berperan dalam penyusunan skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini belum sempurna karena keterbatasan ilmu dari penulis dan kendala-kendala yang terjadi selama pengerjaan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran untuk penyempurnaan tulisan di waktu yang akan datang. Harapannya tulisan ini dapat bermanfaat dan dapat digunakan untuk penelitian dan pengembangan yang lebih lanjut.

Malang, Januari 2018

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	xi
RINGKASAN.....	xiii
SUMMARY	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	5
1.3 Rumusan Masalah	5
1.4 Asumsi Penelitian	6
1.5 Tujuan Penelitian	6
1.6 Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Pemasaran	9
2.2.1 Definisi Pemasaran	9
2.2.2 Strategi Pemasaran	9
2.3 Strategi Penantang Pasar	9
2.3.1 Mendefinisikan Tujuan dan Lawan Strategia	9
2.3.2 Memilih Strategi Penyerangan Umum.....	10
2.3.2 Memilih Strategi Penyerangan Khusus.....	11
2.4 Strategi Bersaing	12
2.4.1 Pengertian Strategi	12
2.4.2 Strategi Bersaing	12
2.5 Analisis SWOT	12
2.5.1 <i>Stregth</i> (Kekuatan)	12
2.5.2 <i>Opportunity</i> (Peluang).....	12
2.5.3 <i>Weakness</i> (Kelemahan)	13
2.5.4 <i>Treath</i> (Ancaman)	13
2.6 Analisa Lingkungan Perusahaan	14

2.7 Matriks EFE (<i>Eksternal Factor Evaluation</i>), Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)	17
2.8 Matriks IE	18
2.10 <i>The Quantitative Strategic Planning Matriks</i> (QSPM)	19
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	23
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	23
3.3 Langkah-Langkah Penelitian	23
3.4 Diagram Alir Penelitian	27
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	29
4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan	30
4.1.2 Logo Perusahaan	30
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	31
4.1.4 Proses Pengalengan Ikan	32
4.2 Pengumpulan Data	34
4.2.1 Faktor Internal	34
4.2.2 Faktor Eksternal	38
4.3 Penentuan Responden	40
4.4 Rekapitulasi Hasil Kuesioner	41
4.4.1 Responden Konsumen	41
4.4.2 Responden Pegawai	44
4.5 Tahapan <i>Input</i>	46
4.6 Matriks Faktor Internal	46
4.7 Matriks Faktor Eksternal	49
4.8 Tahapan Pencocokan dan Analisis	51
4.8.1 Matriks Internal Eksternal	51
4.9 Matriks SWOT.....	52
4.10 Pengambilan Keputusan dengan QSPM	59
4.11 Analisis Hasil	65
4.12.1 Analisis Strategi SO (<i>Stregth Opportunity</i>).....	65
4.12.2 Analisis Strategi Wo (<i>Weakness Opportunity</i>).....	67
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	69

5.2 Saran.....	70
DAFTAR PUSTAKA	71
LAMPIRAN	73

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	8
Tabel 2.2	Tabel SWOT	14
Tabel 2.3	Matriks QSPM	23
Tabel 4.1	Informasi <i>Supplier</i> Kaleng CV. Pasific Harvest.....	42
Tabel 4.2	Perusahaan yang Memproduksi Sarden.....	43
Tabel 4.3	Tabel Pertanyaan Konsumen	47
Tabel 4.4	Tabel Pertanyaan Pegawai	49
Tabel 4.5	Matriks Internal	50
Tabel 4.6	Matriks Eksternal.....	53
Tabel 4.7	Matriks SWOT.....	56
Tabel 4.8	<i>Supplier</i> Perusahaan CV. Pasific Harvest Sarden Asahi	61
Tabel 4.9	Matriks QSPM	63

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Diagra penjualan produk Asahi dengan produk lainnya tahun 2015	4
Gambar 2.1	Model lima kekuatan Porter	17
Gambar 2.2	Matriks I.....	20
Gambar 3.1	Diagram alir penelitian	32
Gambar 4.1	Sertifikat CV. Pasific Harvest.....	34
Gambar 4.2	Logo perusahaan	34
Gambar 4.3	Struktur organisasi perusahaan	35
Gambar 4.4	Jenis kelamin responden konsumen.....	45
Gambar 4.5	Usia responden konsumen	46
Gambar 4.6	Jenis pekerjaan responden konsumen	46
Gambar 4.7	Jenis kelamin responden pegawai	49
Gambar 4.8	Usia responden pegawai	49
Gambar 4.9	Matriks IE	58

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Konsumen	73
Lampiran 2	Kuesioner Pegawai.....	75
Lampiran 3	Rekapitulasi Kuesioner Konsumen.....	77
Lampiran 4	Rekapitulasi Kuesioner Pegawai.....	79
Lampiran 5	Rekapitulasi Perhitungan Pair Wise Faktor Intrenal	81
Lampiran 6	rekapitulasi Perhitungan Pair Wise Faktor Eksternal	83

Halaman ini sengaja dikosongkan

RINGKASAN

Dini Ariszabeth, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, Januari 2018, *Analisis Strategi Bersaing Dalam Peningkatan Volume Penjualan Produk Ikan Kaleng Asahi*, Dosen Pembimbing: Ishardita Pambudi Tama dan Arif Rahman.

CV. Pasific Harvest merupakan perusahaan yang merancang dan memproduksi produk sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan oleh perusahaan konsumen berfokus pada pembuatan produk olahan laut. Produk utama yang dimiliki oleh CV Pasific Harvest adalah sarden ikan kaleng Asahi. Hambatan yang terjadi diperusahaan adalah penjualan dari sarden Asahi tidak bisa mendapat pangsa pasar seluas seperti produk kompetitor yang diproduksi oleh perusahaan CV. Pasific Harvest. Penelitian ini terfokus pada penjualan sarden ikan kaleng Asahi agar dapat bersaing dengan produk kompetitor yang diproduksinya

Pada penelitian ini dilakukan pengambilan data kuesioner konsumen dan data kuesioner pegawai secara random kepada 30 responden. Selanjutnya dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Untuk mengetahui posisi perusahaan sarden ikan kaleng Asahi, perlu menghitung faktor internal dan faktor eksternal menggunakan matriks IE (Internal Eksternal). Sebelum perhitungan IE, dilakukan perhitungan matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) dan perhitungan IFE (*Internal Factor Evaluation*). Hasil perhitungan matriks tersebut sebesar 3,2. Sedangkan Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*). Hasil perhitungan matriks IFE sebesar 2,9. Berdasarkan hasil perhitungan IFE dan EFE didapatkan hasil matriks IE pada kuadran II yang berarti posisi perusahaan berkembang dan tumbuh. Langkah selanjutnya dilakukan pencocokan menggunakan matriks SWOT, dengan mengembangkan empat tipe strategis yaitu SO (*Strength-Opportunity*), ST (*Strength-Threats*), WO (*Weakness- Opportunity*), WT (*Weakness-Threats*). Pemilihan strategi yang tepat menggunakan QSPM (*quantitative strategic planning matrix*) input dari strategi ini adalah matriks SWOT. Hasil dari QSPM sebesar 6.04 yaitu pada strategi SO dan WO sebesar 4,65.

Penelitian ini menciptakan 4 strategi yang diimplementasikan. Dengan melihat kondisi perusahaan yaitu sarden Asahi mempunyai kedudukan sebagai *market challenger*, pasar saat tidak jenuh dengan produk sarden, konsumen meningkat dengan signifikan pada saat bulan tertentu, ada pasar yang belum tersentuh, kapasitas terpenuhi, dan adanya kompetitor yang lebih baik.

Kata Kunci: EFE (*Eksternal Factor Evaluation*), IE (*Internal Eksternal*), IFE (*Internal Factor Evaluation*), SWOT (*Strength, Weakness, Oppurtunity, Threats*) QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Halaman ini sengaja dikosongkan

SUMMARY

Dini Ariszabeth, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Universitas Brawijaya, January 2018, Competition Strategy Analysis in Increasing Sales Volume of Asahi Canned Fish, Academic advisor: Ishardita Pambudi Tama and Arif Rahman

CV. Pasific Harvest is a company that produces and manufactures products according to the specifications specified by consumer companies on marine product. CV Pasific Harvest's main product is sardines of Asahi canned fish. Problem that occur in the company is the sale of Asahi sardines can not get market products such as competitor which owned by the company CV. Pacific Harvest. This study focused on selling Asahi canned sardines in order to compete with the competitor's product. By knowing the corporate environment both internal and external, we will know factors that the company has to determine how the Asahi sardines position

In this study the data collected by random consumer and employee questionnaires. The questionnaire was distributed to 30 respondents. To know the position of Asahi canned sardine company, it is necessary to know internal factor and ekstrenal factor using IE (*External Internal*) matrix. Before evaluating IE, EFE (*External Factor Evaluation*) and IFE (*Internal Factor Evaluation*) calculations were performed. The EFE matrix is a calculation of external strategic factors into categories of opportunities and threats. The result of the calculation is 3,2. The IFE matrix calculation result is 2.9. Based on the results of IFE and EFE calculations the results of the IE matrix on the second awareness which means the position of the company are growing and improving. The next step is to match using SWOT matrix, by developing four strategies of SO (*Strength-Opportunity*), ST (*Strength-Threats*), WO (*Weakness-Opportunity*), WT (*Weakness-Threats*). The purpose of this matrix is o know if there are some possibility of alternative strategy based on company's internal and external factors .The selection of appropriate strategies using QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) input from this strategy is the SWOT matrix. Results from QSPM is 6.04 and on SO and WO Strategy is 4.65.

This research creates 4 strategies that are implemented. By looking at the company's condition, Asahi's sardines have the position of market challenger, the market is not saturated with sardines, the consumer increases significantly during certain months, there is an untapped market, the capacity is met, and the presence of better competitors.

Keywords: EFE (*Eksternal Factor Evaluation*), IE (*Internal Eksternal*), IFE (*Internal Factor Evaluation*), SWOT (*Strength, Weakness, Oppurtunity, Threats*) QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang mengapa masalah diangkat, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, asumsi, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian yang dicapai.

1.1 Latar Belakang

Perkembangan pasar global telah berkembang pesat. Hal ini menyebabkan kondisi persaingan dunia bisnis semakin meningkat. Banyak perusahaan yang saling bersaing agar produk yang dimilikinya menang dipasaran. Memiliki strategi pemasaran yang tepat mendorong perusahaan untuk mencapai kesuksesan. Salah satu strategi untuk memenangkan persaingan pasar adalah dengan menyediakan dan menetapkan produk dengan harga yang dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen atau pasar sasaran. Pada awalnya konsumen dalam pemilihan produk atau layanan jasa sangat memperhatikan kualitas dan bentuk (*fiture*) produk, tetapi dengan perkembangan teknologi dalam proses produksi, disetiap perusahaan hampir semua bahkan nyaris tidak terdapat perbedaan yang signifikan. Konsumen lebih memilih produk atau jasa yang memiliki nilai tambah (*value added*) diantara produk lainnya.

Setiap produk yang berada dipasaran bisa memiliki keseragaman antara produk satu dengan yang lain. Hal ini dapat terjadi ketika produk yang sukses dipasar dapat segera diikuti oleh para pesaing dengan menghasilkan produk yang sejenis. Kejadian ini dapat menimbulkan persaingan tajam antara perusahaan dan kompetitor. Tanpa merk yang kuat dan positif, sulit untuk perusahaan menarik perhatian konsumen baru atau memperhatikan konsumen yang sudah ada. Merk dari produk telah menjadi salah satu pertimbangan utama dalam memasarkan suatu produk. Adanya merk dapat mencerminkan identitas dari suatu produk, dan memberikan dampak kepada perusahaan dari citra yang sudah ditimbulkan. Merk dari produk merupakan faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan suatu produk, karena itu hendaknya perusahaan menyadari sulitnya membangun reputasi. Bila merk dari suatu produk telah memberikan kesan baik, maka perusahaan telah berhasil membangun citranya dimata konsumen. Sekarang ini merk merupakan elemen yang krusial. Merk ini dapat dijadikan ciri untuk membedakan yang satu produk dengan produk lainnya (Rangkuti, 2004). Konsumen mengambil keputusan dalam pembelian suatu produk dengan

produk yang sudah menjadi *leader* dipasaran atau mempunyai *market share* yang luas. Hal ini juga didukung dengan suatu kondisi sebelum individu mempertimbangkan untuk membuat keputusan pembelian suatu barang. Maka dari itu, dibutuhkan strategi pemasaran yang tepat untuk menolong perusahaan dalam menaklukan pasar agar merk dari produk dapat dikenal di masyarakat.

Untuk menghadapi persaingan tersebut perusahaan harus memiliki strategi pemasaran yang tepat agar dapat memenangkan pasar. Dalam penerapan strategi bersaing, perusahaan harus mengetahui posisi perusahaan terkait dalam persaingan tersebut. Perusahaan besar dapat menerapkan strategi yang tidak dimiliki oleh perusahaan kecil. Tetapi bukan tidak mungkin jika perusahaan kecil dengan strategi tersebut mampu memenangkan pasar dengan cara yang dimilikinya. Setiap perusahaan memiliki kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman yang dimiliki. Perusahaan harus mempunyai strategi dalam menangannya. Perusahaan dapat mengurangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang dimilikinya, perusahaan juga dapat mengurangi ancaman dengan memanfaatkan kekuatan yang ada. Dalam pemilihan strategi perusahaan lebih dahulu harus mendefinisikan tujuan strategisnya. Perusahaan harus memutuskan siapa yang harus diserang dan menyerang pemimpin pasar, menyerang perusahaan seukuran yang tidak bekerja dengan baik, dan kekurangan dana atau menyerang perusahaan kecil dan regional.

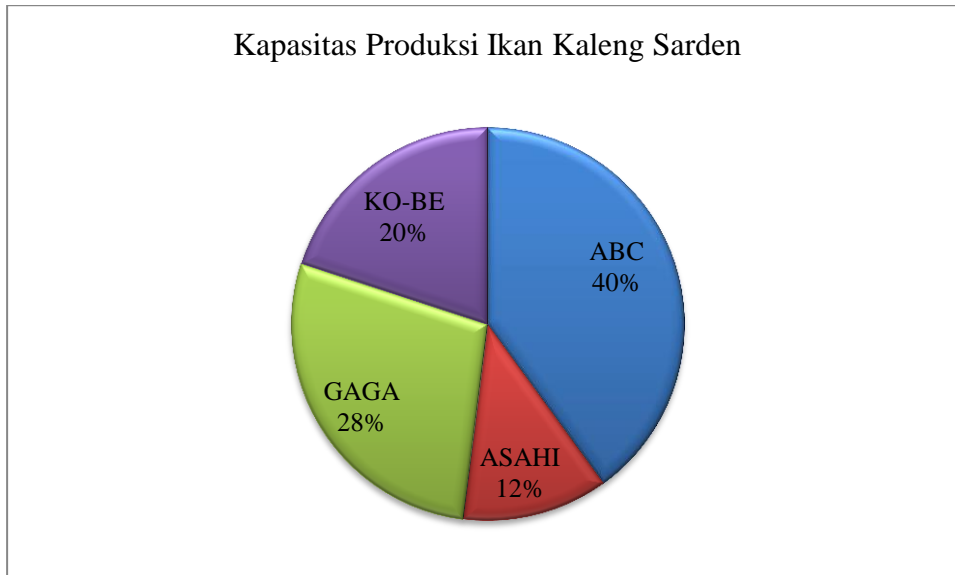
Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan di supermarket dan minimarket seperti *Giant*, *Hypermarket*, *Indomaret*, *Alfamart*, *Alfamidi*, *Indomaret Point*, *Farmesmarket*, *Superindo*, *Ransmarket*, dan *Bilkamarket* dimana terdapat beberapa produk kompetitor yang selalu tersedia. Dapat dilihat bahwa keberadaan dari produk tersebut sering dijumpai di supermarket dan minimarket seperti *Abc*, *Gaga* dan *King fisher*. Sarden dengan beberapa varian rasa memberikan minat tersendiri yang dirasakan oleh konsumen. Untuk sarden *ABC* memang sudah dikenal lama oleh konsumen sebelum sarden lainnya bermunculan. Itulah yang menjadikan sarden tersebut tidak dilupakan oleh konsumen. Pada saat ini bermunculan seperti sarden *King fisher*, mereka banyak menawarkan varian baru yang disukai oleh selera konsumen terutama orang indonesia. Seperti varian saus cabe hijau, saus kecap, dan sate. Karena itulah *King fisher* dapat menandingi *Abc* untuk harga yang ditawarkan juga tidak lebih mahal dari pada *Abc*. Terdapat juga merek yang tidak sering dijumpai di supermarket yaitu *Homebrand* sarden tersebut merupakan sarden dengan harga relatif murah diantara sarden lainnya.

CV. Pasific Harvest adalah industri yang bergerak pada pembuatan produk makanan jenis laut. Jenis makanan yang diproduksi oleh perusahaan ini adalah *Sardines in tomati*

sauce, *Sardines in vegetable oil*, tuna, dan *fish meal* atau *fish oil*. Pada saat ini sadden ikan kaleng Asahi sebanyak 70%. Kegiatan promosi secara terus menerus dilakukan baik diluar negeri maupun dalam negeri. Mulai dari mengikuti kegiatan promosi pembukaan pameran *Goul Food* di Dubai dan *Thaifex* di China. Pangsa pasar luar negeri yang sudah dimiliki oleh perusahaan saat ini adalah China, Dubai dan Paris. Produk utama dari perusahaan ini adalah sarden. Sarden merupakan ikan kemasan yang paling umum dikonsumsi oleh manusia berisi ikan berminyak berukuran relatif kecil. Ikan sarden kaya dengan vitamin dan mineral, satu sajian ikan sarden sudah dapat memenuhi 13% kebutuhan vitamin B12. Sarden juga kaya mineral fosfor, kalsium, natrium, besi, dan selenium. Karena itu, sarden dapat dimakan sampai ke tulangnya. Selain itu, sarden merupakan sumber alami asam lemak omega-3 yang memiliki banyak manfaat bagi kesehatan. Sarden juga memiliki sumber vitamin D, kalsium, dan protein yang baik. Maka dari itu, tingkat konsumsi paling tinggi adalah anak-anak, remaja, dan dewasa. Dengan kemasan yang praktis siap saji dan mudah didapatkan menjadikan sarden banyak diminati oleh siapapun, terutama bagi mahasiswa.

Permasalahan yang saat ini dihadapi oleh perusahaan adalah dalam peningkatan volume penjualan produk sarden Asahi sebagai produk unggulan dari perusahaan. Untuk distribusi pasar produk ikan kaleng dari sarden Asahi dalam negeri hanya terdapat di Jakarta dan Surabaya. Sedangkan untuk di mancanegara hanya berada di Negara Papua Nugini, dengan pengiriman sebanyak 3 *container*. Kualitas perusahaan yang memadai menyebabkan perusahaan dipercaya oleh kompetitor untuk memproduksi produknya. Terdapat 30 mitra perusahaan yang bekerjasama dengan perusahaan, beberapa diantaranya adalah Abc, Gaga, Bella, KO-BE, Polo Star, *Pasific Chief*, Ikan Mas. Perusahaan ini mampu mendapatkan permintaan mencapai 22 *container* untuk produk dari *competitor* yaitu Abc dan Gaga yang merupakan salah satu mitra kerja terbesar yang dimiliki CV. Pasific Harvest. *Brand* kompetitor seperti Abc dan Gaga inilah yang sudah dikenal oleh masyarakat mereka berupaya secara terus menerus menarik konsumen sebanyak-banyaknya agar memperoleh pangsa pasar (*market share*) sebesar mungkin. Permasalahannya adalah produk ikan kaleng Asahi tidak bisa mendapat pangsa pasar seluas seperti produk ikan kaleng lainnya yang telah perusahaan produksi. Tentu saja kenyataannya produk yang telah dikenal dimasyarakat luas untuk proses produksi yang dilakukan sama dengan produk Asahi mulai dari kualitas dan kuantitas. Dengan spesifikasi yang telah ditetapkan sudah sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Komposisi atau bahan yang digunakan oleh perusahaan tidak berbeda dengan produk sarden kompetitor

lainnya yaitu meliputi *tomato sauce*, *hot tomato sauce*, *vegetable oil*, *soya bean oil*, *olive oil customized*. Ketika permasalahan terus dibiarkan, maka produk dari Asahi mengalami penurunan terus menerus. Usaha yang selama ini dilakukan perusahaan agar Asahi dapat diminati oleh perusahaan adalah promosi dalam negeri ataupun mancanegara, ketika terdapat festival dan pameran.



Gambar 1.1 Kapasitas Ikan Kaleng Sarden 2016
Sumber: CV. Pasific Harvest

Agar berhasil dalam mendapatkan strategi yang lebih optimal, perusahaan harus memperhatikan faktor internal dan faktor eksternal. Hal ini menjadi dasar dari pengambilan strategi yang harus diterapkan dalam menghadapi persaingan tersebut. Untuk mengetahui faktor internal dari perusahaan, dalam upaya menemukan strategi yang tepat perusahaan harus mengetahui bauran pemasaran (*marketing mix*) yang terdiri dari *product*, *place*, *promotion* dan *price*. Sedangkan untuk mengetahui dari faktor eksternal perusahaan dapat menggunakan analisis lingkungan mikro. Dengan begitu dapat menemukan alternatif mana saja yang didapatkan dari analisis faktor internal dan faktor eksternal. Strategi yang diterapkan setiap perusahaan dapat saja berbeda sesuai dengan keadaan internal dan eksternal setiap perusahaan yang selanjutnya dicocokkan dengan kebutuhan sehingga dapat menjawab persaingan yang semakin tinggi dengan tetap memperhatikan kebutuhan konsumen. Setelah mendapatkan faktor-faktor internal dan eksternal dari perusahaan, perusahaan dapat mencocokkan dengan strategi yang dibuat. Perusahaan dapat menggunakan matriks IE (*Internal Eksternal Factor*) metode ini digunakan untuk memposisikan perusahaan ke dalam pilihan strategi. Untuk memperoleh hasil pada matrik IE harus berdasarkan hasil pemberian bobot dan rating pada matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*Ekstrenal Factor Evaluation*). Skor total hasil perkalian kolom

rating dengan kolom bobot digunakan sebagai dasar menyusun matrik IE. Skor total IFE ditunjukkan pada sumbu horizontal pada matrik IE, sedangkan skor total EFE ditunjukkan pada sumbu vertikal pada matrik IE. Analisis SWOT adalah sebuah metode perancangan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats* dalam suatu perusahaan. Hal ini dapat menentukan tujuan usaha bisnis dan juga mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang baik dan menguntungkan untuk mencapai tujuan tersebut. Setelah menemukan beberapa alternatif strategi yang dihasilkan di setiap metode selanjutnya perusahaan dapat menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM adalah alat yang digunakan untuk mengevaluasi berbagai alternatif strategi secara objektif berdasarkan faktor keberhasilan utama dari internal dan faktor eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya (David, 2009). QSPM juga menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. Penyusunan strategi harus menggunakan penilaian intuitif agar dapat memilih strategi yang dimasukkan dalam QSPM.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari uraian latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka didapatkan identifikasi masalah yang ada pada CV. Pasific Harvest adalah belum adanya strategi pemasaran yang tepat untuk produk agar dapat dikenal oleh masyarakat yang menyebabkan volume penjualan dari perusahaan tidak sebanding dengan perusahaan kompetitor.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan indentifikasi masalah diatas, masalah dalam penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Apa saja faktor internal maupun faktor eksternal lingkungan perusahaan yang dapat memberikan dampak terhadap perusahaan?
2. Bagaimana menentukan posisi bersaing dalam industri untuk memetakan sebaran produk berdasarkan strategi yang dominan?
3. Bagaimana strategi yang tepat bagi perusahaan untuk peningkatan penjualan produk denangan nilai *Total Actttractiveness Score* (TAS) yang terdapat pada *Quantitative Stretegic Planning Matrix* (QSPM)?

3.4 Asumsi-Asumsi

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Tidak ada perubahan kebijakan organisasi dari CV. Pasific Harvest selama penelitian berlangsung.

3.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang digunakan pada penelitian ini, yaitu:

1. Mengetahui faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal pada produk ikan kaleng Asahi agar menggunakan *mix marketing* dan struktur pasar mikro.
2. Mengetahui posisi bersaing guna memetakan sebaran produk berdasarkan strategi dominan untuk mengetahui posisi perusahaan.
3. Mengetahui alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan untuk peningkatan penjualan produk dengan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) yang terdapat pada *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

3.6 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dari penelitian pada CV. Pasific Harvest, yaitu:

1. Sebagai bahan pertimbangan untuk perusahaan dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat untuk produk sarden Asahi.
2. Sebagai bahan pertimbangan untuk perusahaan dalam peningkatan volume penjualan dari produk ikan kaleng sarden Asahi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada Bab ini dijelaskan mengenai dasar-dasar ilmiah yang berhubungan dengan permasalahan dalam penelitian dan digunakan dalam analisis.

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan dalam merancang strategi pemasaran berdasarkan strategi pemasaran peningkatan penjualan produk sebagai berikut.

1. Renjani, 2015. Perumusan Strategi Pemasaran Keripik Singkong dengan Pendekatan Bauran Pemasaran dan Struktur Pasar. Skripsi. Malang: Universitas Brawijaya. Studi Kasus UD Kembang Jaya Lumajang. Telah berhasil menemukan faktor eksternal dengan pendekatan analisis struktur pasar lingkungan mikro dan faktor internal dengan pendekatan bauran pemasaran. Juga menemukan strategi untuk mempertahankan dan meningkatkan perusahaan sebagai *market challenger*.
2. Pratiwi, 2015. Analisis Strategi Pemasaran pada Getuk Pisang dengan menggunakan QSPM dan analisis SWOT. Skripsi. Malang: Universitas Brawijaya. Studi Kasus UKM Rasa Manis Kediri. Permasalahan pada UKM ini adalah banyaknya toko-toko di Kediri yang menjual beraneka ragam getuk pisang dan mempunyai keunggulan ukuran getuk pisang yang lebih kecil. Dengan menggunakan analisis SWOT dan QSPM dapat diketahui bahwa strategi yang digunakan adalah mempertahankan kualitas getuk pisang.
3. Esya, 2015. Perumusan Strategi Bersaing PT Petrosida Gresik Dalam Pengembangan Produk Pestisida. Skripsi. Malang: Universitas Brawijaya. Studi Kasus Pada PT. Petrosida Gresik. Dengan analisis matriks SWOT menghasilkan alternatif strategi ST. Sedangkan strategi yang dihasilkan dari matriks IE dan SPACE adalah integrasi ke belakang, integrasi kedepan, dan integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Pada tahap keputusan, analisis QSPM menunjukkan PT Petrosida Gresik hendaknya memprioritaskan strategi penetrasi pasar daripada strategi pengembangan produk.
4. Budi, 2015. Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Telokomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan Malang. Skripsi. Malang: Universitas Brawijaya. Studi kasus Pada PT. Telokomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan Malang. Telah berhasil mengidentifikasi kondisi lingkungan industri, menganalisis rantai nilai

dan strategi generik untuk meningkatkan keunggulan bersaing Telkom Witel Jatim Selatan. Kondisi lingkungan industri kompetitif perusahaan dapat membantu perusahaan untuk mengetahui sejauh mana kondisi lingkungan industri kompetitif saat ini. Berdasarkan strategi generik Porter yang sesuai dengan Telkom Witel Jatim Selatan adalah strategi differensiasi.

Pada Tabel 2.1 dapat menjelaskan penelitian terdahulu yang telah dilakukan peneliti dengan menganalisa faktor internal dan faktor eksternal.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Renjani (2015)	Perumusan Strategi Pemasaran Keripik Singkong dengan Pendekatan Bauran Pemasaran dan Struktur Pasar.	Analisis faktor internal, faktor eksternal	Telah berhasil menemukan faktor eksternal dengan pendekatan analisis struktur pasar dan faktor internal dengan menggunakan bauran pemasaran. Dan juga dapat menemukan strategi yang tepat untuk <i>market challenger</i>
Pratiwi (2015)	Analisis Strategi Pemasaran pada Getuk Pisang dengan menggunakan QSPM dan analisis SWOT	SWOT dan QSPM	Dengan menggunakan analisis SWOT dan QSPM dapat diketahui bahwa strategi yang digunakan adalah mempertahankan kualitas getuk pisang
Esya (2015)	Perumusan Strategi Bersaing PT Petrosida Gresik Dalam Pengembangan Produk Pestisida.	Analisis SWOT, matriks SPACE, matriks IE, dan matriks QSPM	Strategi yang dihasilkan dari matrik IE dan SPACE integrasi ke belakang, integrasi kedepan, dan integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Pada tahap keputusan, analisis QSPM menunjukan PT Petrosida Gresik hendaknya memprioritaskan strategi penetrasi pasar daripada strategi pengembangan produk.
Budi (2015)	Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Telokomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan Malang	Analisis SWOT, Analisis Porter, Analisis Faktor Eksternal dan Internal	Telah berhasil mengidentifikasi kondisi lingkungan industri, menganalisis rantai nilai dan strategi generik untuk meningkatkan keunggulan bersaing Telkom Witel Jatim Selatan. Kondisi lingkungan industri kompetitif perusahaan dapat membantu perusahaan untuk mengetahui sejauh mana kondisi lingkungan industri kompetitif saat ini. Berdasarkan strategi generik Porter yang sesuai dengan Telkom Witel Jatim Selatan adalah strategi differensiasi
Ariszabeth	Analisis strategi bersaing dalam meningkatkan volumen penjualan	Analisis faktor Internal dan faktor Eksternal, QSPM, BCG,	Dengan menggunakan QSPM dapat diketahui strategi yang tepat untuk perusahaan dalam meningkatkan penjualan produk ikan kaleng Asahi

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	produk Ikan kaleng Asahi	Marketing mix dan analisis struktur pasar	

2.2 Pemasaran

Berikut dijelaskan mengenai definisi pemasaran dan strategi pemasaran.

2.2.1 Definisi Pemasaran

Pemasaran (*marketing*) menurut Kotler Armstrong (2008) yaitu “sebagai proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan dengan tujuan untuk menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalannya”. Sebagian besar orang menyatakan bahwa pemasaran sering diartikan proses penjualan barang dan jasa tetapi apabila dilihat lebih dalamnya pengertian dari pemasaran mempunyai aspek sangat luas dari pengertian tersebut. Didefinisikan bahwa pemasaran menurut cakupan yang lebih luas adalah proses sosial dan manajerial dimana organisasi memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran nilai dengan yang lain.

2.2.2 Strategi pemasaran

Dalam peranan strategisnya pemasaran mencakup usaha setiap perencanaannya mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan atas masalahnya. Menurut Kotler Armstrong (2004) strategi pemasaran adalah pola pikir pemasaran yang dapat digunakan untuk mencapai suatu tujuan dari pikir perencanaan yang telah direncanakan oleh perusahaan. Strategi pemasaran berisi strategi spesifik untuk pasar sasaran, penetapan posisi, bauran pemasaran dan besarnya pengeluaran pemasaran.

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran dapat dinyatakan sebagai dasar untuk bertindak yang mengarahkan pada kegiatan atau usaha pemasaran dari suatu perusahaan dalam kondisi persaingan dan lingkungan yang selalu berubah agar mencapai tujuan yang diharapkan.

2.3 Strategi Penantang Pasar

Perusahaan-perusahaan dapat mengambil salah satu dari dua sikap. Mereka dapat menyerang pemimpin dan pesaing lain secara agresif untuk mendapatkan pangsa pasar penantang pasar (*market challenger*).

2.3.1 Mendefinisikan Tujuan dan Lawan Strategis

Sebelum menemukan strategi yang cocok dengan perusahaan, perusahaan harus mendefinisikan tujuan dan lawan strategis perusahaan. Adapun tujuannya adalah sebagai berikut.

1. Menyerang pemimpin pasar
Strategi ini merupakan strategi berisiko tinggi namun berimbalan tinggi dan masuk akal bila si pemimpin tidak melayani pasar dengan baik.
2. Menyerang perusahaan seukuran yang tidak bekerja dengan baik dan kekurangan dana
Penantang pasar dapat menyerang perusahaan memiliki produk tua, yang mengenakan harga berlebihan, atau yang tidak memuaskan pelanggan.
3. Menyerang perusahaan kecil dan regional
Beberapa perusahaan yang sudah menjadi perusahaan besar saat ini dikarenakan dapat menyerang perusahaan-perusahaan yang lebih kecil.

2.3.2 Memilih Strategi Penyerangan Khusus

Ada beberapa strategi penyerangan khusus, yaitu:

1. Strategi diskon harga
Penantang dapat menjual produk sebanding dengan harga yang lebih murah. Itu merupakan strategi ini pengecer diskon. Agar strategi diskon harga berhasil, tiga kondisi harus dipenuhi. Pertama, penantang harus menyakinkan pembeli bahwa produk dan jasanya sebanding dengan pemimpin. Kedua, pembeli harus sensitif terhadap perbedaan harga. Ketiga, pemimpin pasar harus menolak untuk memotong harganya walaupun diserang oleh para pesaing.
2. Strategi barang yang lebih murah
Penantang dapat menawarkan produk yang bermutu rata-rata atau rendah dengan harga yang jauh lebih rendah.
3. Strategi barang yang bergengsi
Penantang pasar dapat meluncurkan produk bermutu lebih tinggi dan mengenakan harga yang lebih tinggi daripada pemimpin.
4. Strategi penganeka ragam produk
Penantang dapat menyalang pemimpin dengan meluncurkan produk lebih beragam, sehingga memberikan lebih banyak pilihan bagi para pembeli.
5. Strategi inovasi produk
Penantang dapat meningkatkan inovasi produk.

6. Strategi perbaikan pelayanan
penantang dapat berusaha menawarkan pelayanan yang baru atau yang lebih baik kepada pelanggan.
7. Strategi penurunan biaya manufaktur
Penantang bisa mencapai biaya manufaktur yang lebih rendah daripada pesaingnya melalui pembelian yang lebih efisien, biaya buruh yang lebih murah, dan peralatan produksi lebih modern.
8. Strategi inovasi distribusi
Penantang bisa menemukan atau mengembangkan saluran distribusi baru
9. Promosi periklanan intensif
Beberapa penantang menyerang pemimpin dengan meningkatkan pengeluaran iklan dan promosi mereka.

2.4 Strategi bersaing

Dalam sub Bab ini dijelaskan mengenai pengertian strategi dan strategi bersaing.

2.4.1 Pengertian Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani “Strategia” yang itu berarti merupakan tentang perencanaan dan pengarahan operasi militer dalam skala besar dengan tujuan mengalahkan musuh. Pengertian strategi adalah “serangkaian keputusan yang mempunyai cakupan lingkungan luas yang dapat menyesuaikan kegiatan-kegiatan perusahaan dan lingkungan tersebut guna melihat hasil akhir penggunaan terbaik dari sumber daya perusahaan yang ada”.

Pengertian strategy menurut Porter (2008:53, 57, 62-63) adalah sebagai berikut.

1. *Strategy is the creation of unique and valueable position, involving a different set activitis. The essence of strategy positioning is to choose activities that are different from rivals.*
2. *Strategy making trade –offs in competing the essence of strategy is choosing what to do.*
3. *Strategy is creating fit among a company’s activities. The success of a strategy depend on doing many thing well –not juast a few and integrating among them.*

Dari beberapa pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan bagaimana suatu perusahaan menciptakan produk unik untuk mendapatkan posisi dimana mereka dapat bersaing yang tepat dan bernilai serta membuat keputusan tentang apa yang

harus dilakukan dan tidak harus dilakukan dalam sebuah kompetisi untuk selanjutnya mengintegrasikannya dalam seluruh aktivitas perusahaan.

2.4.2 Strategi Bersaing

Persaingan merupakan keadaan ketika perusahaan berperang untuk mencapai hasil yang diinginkan. Untuk dapat bertahan dan memenangkan persaingan suatu perusahaan haruslah mempunyai strategi bersaing yang dapat diandalkan oleh perusahaan. Porter (1993) menyatakan bahwa “persaingan adalah inti dari keberhasilan”. Agar dapat memenangkan setiap persaingan, setiap perusahaan harus memiliki strategi bersaing”.

2.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah metode perancangan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats* dalam suatu proyek atau bisnis usaha. Hal ini dapat menentukan tujuan usaha bisnis dan juga mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang baik dan menguntungkan untuk mencapai tujuan tersebut. Teknik diperkenalkan oleh Albert Humphrey, yang memimpin proyek riset ada Universitas Stanford pada dasawarsa 1960 dengan menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune 500 (Grewal dan LEVY, 2008). SWOT digunakan untuk menganalisis suatu kondisi dimana akan dibuat sebuah rencana untuk melakukan suatu program kerja (Buchari Alma, 2008). Penjelasan dari SWOT menurut David (2005) dijelaskan pada sub bab di bawah ini.

2.5.1 Strength (Kekuatan)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani. Kekutan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dipasar.

2.5.2 Oppurtunity (Peluang)

Peluang merupakan situasi penting yang dapat menguntungkan lingkungan perusahaan. Kecenderungan tersebut penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perusahaan teknologi dan meningkatnya hubungan anatra perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan Gambaran peluang bagi perusahaan.

2.5.3 Weakness (Kelemahan)

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam beberapa situasi seperti sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumberdaya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan perusahaan.

2.5.4 Threats (Ancaman)

Ancaman merupakan situasi penting yang tidak dapat menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau revisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 2.2

Tabel SWOT

IFAS EFAS	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
Peluang (<i>Opportunity</i>)	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
Ancaman (Threats)	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber: Rangkuti

Berikut ini adalah keterangan dari matriks SWOT yang terdapat diatas.

1. Strategi SO (*Strength* dan *Opportunity*) membuat strategi ini berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dimanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
2. Strategi ST (*Strength* dan *Threats*). Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi WO (*Weakness* dan *Opportunity*). Penerapan strategi ini berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT (*Weakness* dan *Threats*). Strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat *defensive* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.6 Analisis Lingkungan Perusahaan

Analisis lingkungan perusahaan terbagi menjadi dua, yaitu analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal penjelasan dari strategi akan dijelaskan sebagai berikut.

1. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Analisis ini dapat digambarkan dari kekuatan perusahaan, baik dari segi kuantitas maupun dari segi kualitas tentang pemasarannya, sumberdaya manusia, operasi, keuangan dan organisasi (Suyanto, 2004). Menurut David (2010), bidang fungsional yang menjadi variabel dalam analisis internal, yaitu:

a. Manajemen

Terdapat lima aktivitas pokok dari manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengontrolan.

b. Pemasaran

Terdapat tujuh fungsi pemasaran yaitu analisis konsumen, penjualan, produk/jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis keuangan.

c. Keuangan

Dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan mampu melaksanakan suatu strategi tertentu yang dapat dilihat dari segi keuangannya.

d. Produksi

Suatu bisnis yang mencakup dari semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang ataupun jasa.

e. Penelitian dan pengembangan

Merupakan area operasi internal yang harus dicermati kekuatan dan kelemahannya. Banyak perusahaan tidak mempunyai penelitian dan pengembangan, tetapi sebaliknya banyak perusahaan yang bergantung pada penelitian dan pengembangan.

f. Operasi sistem informasi manajemen perusahaan

Informasi dalam menghubungkan semua fungsi bisnis dan menyediakan landasan bagi semua keputusan manajerial. Tujuannya adalah dapat meningkatkan kinerja sebuah bisnis dengan cara meningkatkan kualitas.

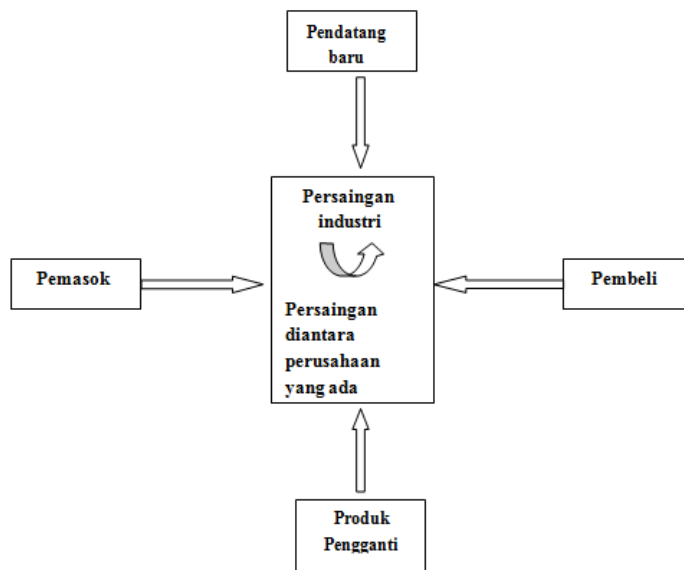
2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal merupakan diagnosis atau sebuah kondisi pasar, kecenderungan industri, teknologi, iklim permintaan, budaya, ekonomi, dan demografi. Penilaian ini dapat dilakukan berdasarkan persepektif historis untuk menemukan seberapa baik perusahaan mampu memobilisasi sumber dayanya untuk menghadapi tantangan global yang penuh dengan persaingan (Kotler, 2005). Menurut Kotler (2005), pada umumnya hal yang utama yang mempengaruhi lingkungan eksternal yaitu lingkungan mikro. Lingkungan mikro meliputi pelaku yang dekat dengan perusahaan dan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam melayani pelanggannya. Faktor-faktor lingkungan mikro menurut Kotler dan Armstrong (2008) berikut.

- a. Pemasok, merupakan orang atau organisasi yang menyediakan sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan untuk menghasilkan barang maupun jasanya.
- b. Perantara pemasaran, merupakan organisasi yang membantu perusahaan mempromosikan, menjual, dan mendistribusikan produk atau jasa perusahaan ke pembeli akhir yang meliputi penjual perantara, perusahaan distribusi fisik, agen jasa pemasaran, dan perantara keuangan.
- c. Pelanggan, merupakan orang yang membeli barang maupun jasa perusahaan. Pasar pelanggan terdiri dari lima jenis pasar yaitu pasar konsumen, pasar bisnis, pasar penjual perantara, pasar pemerintah, dan pasar internasional.
- d. Pesaing, merupakan perusahaan yang menawarkan produk sejenis atau produk substitusi. Perusahaan harus bisa meraih manfaat strategis dengan menempatkan penawaran mereka lebih kuat dibandingkan pesaingnya dalam pikiran konsumen.
- e. Masyarakat, merupakan kelompok yang mempunyai potensi kepentingan atau kemampuan organisasi untuk meraih tujuannya.

3. Analisis kompetitor (Model Lima Kekuatan Porter)

Selain daripada itu terdapat satu lagi analisis lingkungan eksternal perusahaan yaitu lingkungan industri, pada lingkungan ini lebih mengarahkan pada aspek persaingan industri dimana posisi perusahaan saat ini (Fuad, 2006).



Gambar 2.1 Model lima kekuatan porter
Sumber: Kotler (2004)

Persaingan dalam suatu industri ada lima kekuatan yang digunakan oleh perusahaan untuk mempertahankan perusahaan terhadap persaingan pokok, yaitu:

a. Masuknya pendatang baru

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali menjadi sumber daya yang besar. Ancaman masuknya pendatang ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada dan reaksi dari para pesaing yang sudah ada.

Ada enam sumber utama rintangan masuk, yaitu:

1) Skala ekonomis

Skala ekonomi menggambarkan turunnya biaya satuan (*unit cost*) suatu produk apabila *volume absolut* per-periode meningkat.

2) Diferensiasi produk

Diferensiasi produk artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merk dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, perbedaan produk di masa lampau, pelayanan atau sekedar karena perusahaan pertama yang memasuki industri.

3) Kebutuhan modal

Kebutuhan modal untuk menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan, masuk khususnya jika modal tersebut diperlukan untuk kegiatan periklanan yang tidak secara langsung menampakkan hasil atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang

penuh resiko.

4) Biaya beralih pemasok

Yaitu biaya satu kali (*one time cost*) yang harus dikeluarkan pembeli bila mana berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya.

5) Akses ke saluran distribusi

Hambatan masuk dapat ditimbulkan dengan adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya.

6) Biaya tak menguntungkan terlepas dan skala

Perusahaan-perusahaan yang sudah ada mungkin memiliki keunggulan biaya yang tidak dimiliki calon pendatang baru, terlepas dari ukuran dan skala ekonomis yang dapat mereka capai.

7) Kebijakan pemerintah

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk ke dalam industri dengan peraturan-peraturan seperti lisensi dan membatasi akses ke bahan baku.

b. Ancaman produk pengganti

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti yang luas, dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti.

c. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Pembeli bersaing dengan industri, caranya memaksa harga turun, tawar menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain, semuanya dengan mengorbankan kemampuan industri.

d. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam menaikkan harga atau menurunkan mutu produk.

e. Persaingan dalam industri

Dalam industri terdapat perusahaan-perusahaan yang sudah bersaing cukup lama dan sebanding dengan perusahaan pesaing.

2.7 Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) dan Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Perumusan strategi yang dilakukan oleh perusahaan dapat menggunakan matriks EFE dan IFE yang merupakan matrik faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan untuk

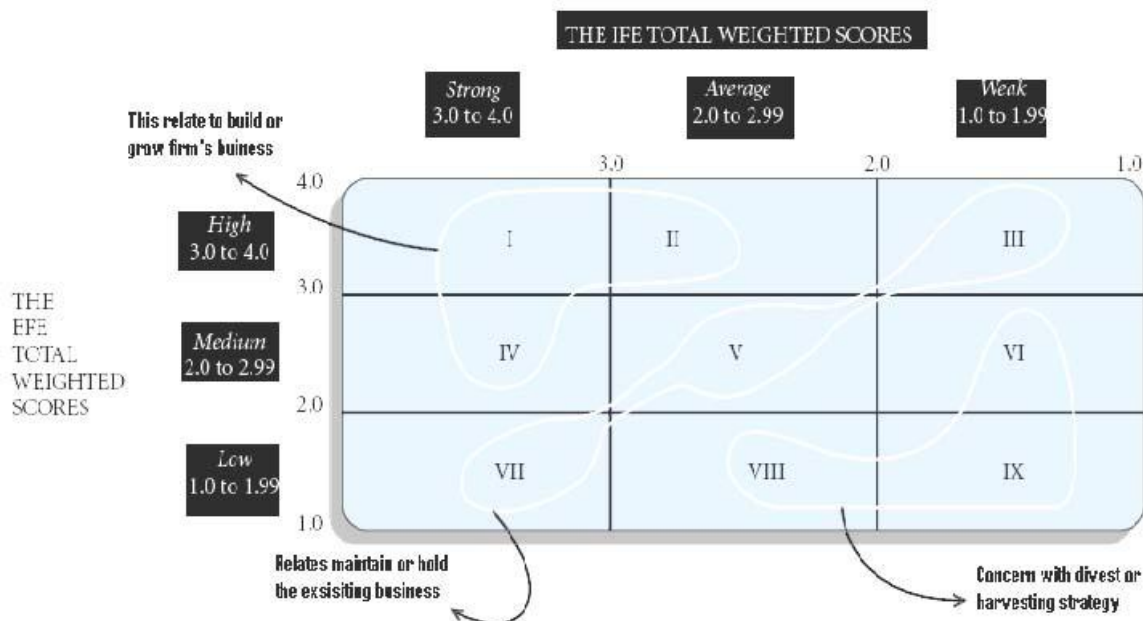
menethau posisi perusahaan dalam suatu industri. Matriks IFE merupakan alat formulasi stratgei yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis dan juga menjadi dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut.

Matriks EFE merupakan alat yang memungkinkan perencanaan stratgei didalam meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, pemerintah, hukum dan persaingan. Matriks ini membantu manager dalam mengorganisir faktor- faktor stratgeis eksternal ke dalam kategori-kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman (David, 2012). Matriks IFE merupakan alat perumusan stratgei yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan diantara area tersebut (David, 2012).

2.8 Matriks IE

Menurut David (2006), matrik IE digunakan untuk memposisikan perusahaan ke dalam pilihan strategi. Untuk memperoleh hasil pada matrik IE harus berdasarkan hasil pemberian bobot dan rating pada matrik IFE dan EFE. Skor total hasil perkalian kolom rating dengan kolom bobot digunakan sebagai dasar menyusun matrik IE. Skor total IFE ditunjukkan pada sumbu horizontal pada matrik IE, sedangkan skor total EFE ditunjukkan pada sumbu vertikal pada matrik IE. Hasil matrik IFE antara 1,0-2,0 menunjukkan bahwa UMKM posisi lemah, matrik IFE antara 2,0-3,0 menunjukkan bahwa posisi rata-rata dan matrik IFE antara 3,0-4,0 menunjukkan bahwa dalam keadaan kuat. Sedangkan hasil pada matrik EFE antara 1,0-2,0 menunjukkan bahwa dalam posisi rendah, matrik EFE antara 2,0-3,0 menunjukkan bahwa dalam posisi menengah, dan matrik EFE antara 3,0-4,0 menunjukkan bahwa dalam posisi tinggi.

The Internal-External (IE) Matrix



Gambar 2.2 Matriks IE
Sumber: David (2012)

2.9 The Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM)

Teknik secara jelas menunjukkan strategi mana yang paling baik untuk dipilih. QSPM adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan key succes factor internal–eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi secara konseptual tujuan QSPM adalah untuk menetapkan *relative attractiveness* dari strategi-strategi yang bervariasi, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk di implementasikan.

QSPM terdiri dari tiga tahap formulasi strategi, pada tahap pertama adalah dengan input data, dengan menggunakan alat bantu EFE (*External Factor Evaluation*), Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*). Tahap kedua adalah tahap analisis, dengan menggunakan alat bantu Matriks IE, dan Grand Strategy. Tahap Terakhir yaitu tahap pencocokan, pada tahap ini menggunakan hasil dari tahap sebelumnya dengan menggunakan alat bantu QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Tabel 2.3
Matriks QSPM

Faktor Utama	Alternatif Strategi				
	Bobot	Strategi 1		Strategi 2	
		AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal Utama					
Faktor Internal Utama					

Sumber: David (2010)

QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal. Daya tarik relatif dari setiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting eksternal dan internal. Berapapun rangkaian strategi alternatif dapat dimasukkan dalam QSPM, dan berapapun strategi dapat dimasukkan dalam setiap rangkaian tersebut, tetapi hanya strategi-strategi di dalam rangkaian tertentu yang dievaluasi relatif satu terhadap yang lain. Menurut David (2010), langkah-langkah dalam mengembangkan QSPM adalah sebagai berikut:

1. Langkah 1: Membuat daftar berbagai peluang/ ancaman eksternal dan kekuatan atau kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari matriks EFE dan matriks IFE. Minimal 10 faktor keberhasilan utama eksternal maupun internal yang dimasukkan dalam QSPM.
2. Langkah 2: Memberi bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam matriks EFE dan matriks IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil tepat di kanan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.
3. Langkah 3: Mencermati matriks-matriks tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus di pertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Tuliskan strategi-strategi ini di baris teratas QSPM. Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif, sebisa mungkin.
4. Langkah 4: Menentukan skor daya tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi dirangkaian alternatif tertentu. Skor daya tarik (*Attractiveness Score-AS*) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal dan internal utama, pada suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan, “Apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat?”. Jika jawaban atas pertanyaan ini adalah ya, strategi kemudian perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, skor daya tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu strategi atas strategi lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran skor daya tarik adalah 1 (tidak memiliki daya tarik), 2 (daya tariknya rendah), 3 (daya tariknya sedang), 4 (daya tariknya tinggi). Kerjakanlah baris demi baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban atas pertanyaan diatas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat, jangan memberikan skor daya tarik pada strategi dalam

rangkaian tersebut. Gunakan tanda hubung untuk bahwa suatu faktor utama tidak memengaruhi pilihan yang dibuat. Catatan: jika anda memberikan AS pada satu strategi, berikanlah pula AS pada strategi yang lain. Dengan kata lain, jika anda memberi tanda hubung pada suatu strategi, maka semua strategi lain harus memperoleh tanda yang sama di baris tertentu.

5. Langkah 5: hitunglah skor daya tarik total (*Total Attractiveness Score-TAS*). Skor ini didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot (langkah 2) dengan skor daya tarik (langkah 4) disetiap baris. Skor daya tarik total mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi skor daya tarik totalnya semakin menarik pula strategi alternatif tersebut (hanya dengan mempertimbangkan faktor keberhasilan penting yang berdekatan).
6. Langkah 6: Hitunglah jumlah keseluruhan daya tarik total. Jumlahkan skor daya tarik total di setiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah keseluruhan daya tarik total (*Sum Total Attractiveness Score-STAS*) menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat semua faktor eksternal dan internal relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Besarnya selisih antara jumlah keseluruhan daya tarik total di rangkaian alternatif strategi tertentu menunjukkan relatif satu strategi terhadap strategi yang lain.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada Bab ini menjelaskan bagaimana kajian dalam penelitian dilakukan. Metode penelitian ini terdiri dari jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, langkah-langkah penelitian dan diagram alir penelitian.

3.1 Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini termasuk dalam jenis metode penelitian *survey*, dimana penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data atau informasi tentang karakteristik populasi dengan menggunakan sampel. Penelitian survei merupakan penelitian yang mengumpulkan informasi dari suatu sampel dengan menanyakan melalui angket atau interview supaya nantinya menggambarkan berbagai aspek dari populasi (Faenkel dan Wallen, 1990). Tujuan penelitian ini yaitu dapat menggambarkan secara mekanisme sebuah proses dalam objek yang dilakukan penelitian.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di CV. Pasific Harvest yang bertempat di Jalan Tratas nomer 61 Muncar, Banyuwangi 68472, Jawa Timur, Indonesia. Penelitian ini dilaksanakan pada Mei 2017 sampai Januari 2018.

3.3 Langkah-Langkah Penelitian

Pada tahap penelitian langkah-langkah yang harus dilakukan agar dalam proses penelitian dapat hasil yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Berikut adalah tahapan yang dilakukan pada penelitian ini.

1. Studi Lapangan

Langkah awal yang diperlukan adalah melakukan pengamatan awal untuk mendapatkan gambaran dari kondisi objek yang diteliti. Kegiatan ini bermanfaat bagi peneliti untuk memberikan gambaran yang jelas tentang objek yang ditelitinya. Dari studi lapangan, peneliti dapat mengetahui permasalahan yang terjadi di perusahaan.

2. Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan untuk memperoleh rumusan kerangka teoritis dari masalah yang diteliti. Studi pustaka digunakan untuk mempelajari teori dan ilmu pengetahuan

yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Sumber pustaka dapat ditemukan pada buku, jurnal, serta terhadap penelitian terdahulu dengan topik utama penelitian ini adalah strategi peningkatan penjualan produk Asahi dengan mengoptimalkan faktor internal dan faktor eksternal.

3. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah didapatkan berdasarkan hasil tahap sebelumnya dengan tujuan untuk mencari penyebab-penyebab timbulnya permasalahan tersebut.

4. Perumusan Masalah

Pada tahap perumusan masalah dilakukan perincian masalah yang nantinya akan dikaji dengan berdasarkan tujuan dari penelitian, dimana studi pustaka digunakan sebagai landasan dalam perumusan masalah ini.

5. Penentuan Tujuan Penelitian

Pada tahap penentuan tujuan penelitian ini dimaksudkan agar peneliti dapat terfokus pada masalah yang nantinya diteliti, sehingga hasil yang didapatkan akan terarah dan dapat tersusun secara sistematis. Selain itu, tujuan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui parameter keberhasilan dari suatu penelitian.

6. Pengumpulan Data

Data apapun informasi yang dikumpulkan harus relevan dengan persoalan yang dibahas nantinya menjadi *input* pada tahap pengolahan data. Metode pengolahan data yang dilakukan adalah.

- a. Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan–pertanyaan kepada responden. Dalam penelitian ini, pertanyaan yang diajukan adalah pertanyaan yang telah disertai pilihan jawaban–jawaban dimana semuanya menyangkut struktur pasar mikro yang diterapkan oleh perusahaan. Kuesioner yang diberikan kepada responden konsumen dan kepada responden pegawai.
- b. Observasi, yaitu metode yang digunakan untuk mendapatkan data penjualan dengan melakukan pengamatan secara langsung pada keadaan sebenarnya dari objek yang diteliti pada produksi sarden Asahi.
- c. Interview, yaitu metode dalam mendapatkan data dengan melakukan pengajuan pertanyaan secara langsung kepada responden dan jawaban responden.
- d. Dokumentasi, yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan dokumen ataupun catatan pada perusahaan. Data yang dikumpulkan adalah data yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

7. Tahap Pengolahan Data

- a. Menentukan faktor eksternal menggunakan analisis struktur pasar. Matriks IFE merupakan alat formulasi strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis dan juga menjadi dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut. Matriks EFE merupakan alat yang memungkinkan perencanaan strategi didalam meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, pemerintah, hukum dan persaingan. Matriks ini membantu manager dalam mengorganisir faktor- faktor strategis eksternal ke dalam kategori-kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman (David, 2012).
- b. Mengembangkan strategi menggunakan matriks IE (*Internal Eksternal Factor*) metode ini digunakan untuk memposisikan perusahaan ke dalam pilihan strategi. Untuk memperoleh hasil pada matrik IE harus berdasarkan hasil pemberian bobot dan rating pada matrik IFE dan EFE. Skor total hasil perkalian kolom rating dengan kolom bobot digunakan sebagai dasar menyusun matrik IE. Skor total IFE ditunjukkan pada sumbu horizontal pada matrik IE, sedangkan skor total EFE ditunjukkan pada sumbu vertikal pada matrik IE. Selanjutnya untuk menemukan strategi yang adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats* dalam suatu proyek atau bisnis usaha. Hal ini dapat menentukan tujuan usaha bisnis dan juga mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang baik dan menguntungkan untuk mencapai tujuan tersebut.
- c. Memilih strategi yang tepat menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Menggunakan faktor internal dan faktor eksternal didalam pembuatan QSPM. Faktor internal dan faktor eksternal didapatkan dari pembuatan konsumen dan pembuatan kuisioner pegawai. Didalam QSPM terdapat Skor daya tarik (*Attractiveness Score-AS*) yang ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal dan internal utama. Selanjutnya menghitung skor daya tarik total (*Total Attractiveness Score-TAS*) dengan mengalikan rating yang ada pada nilai (*Attractiveness Score-AS*) dengan bobot yang ada pada faktor internal dan faktor eksternal.

8. Analisis Hasil dan Pembahasan

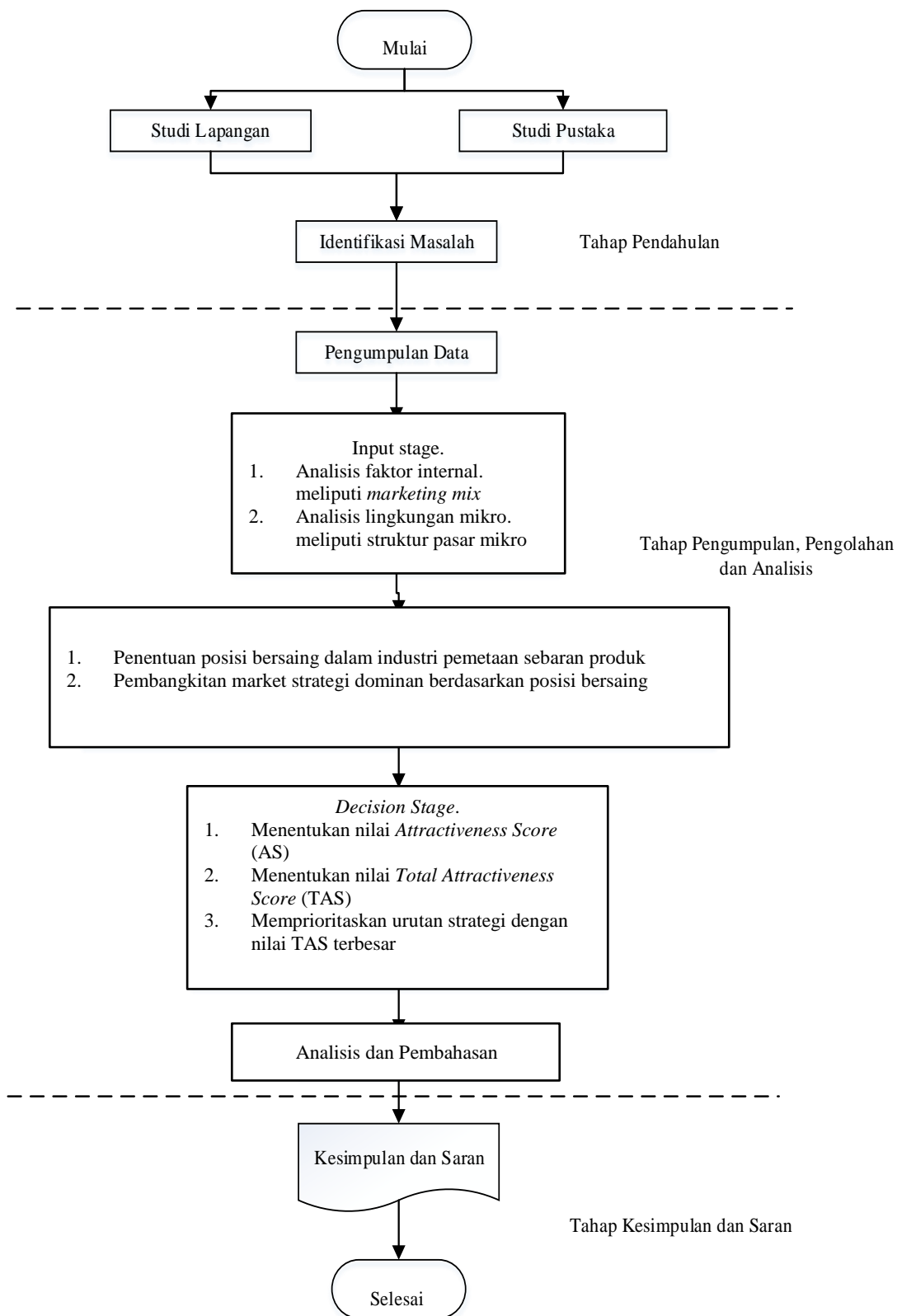
Setelah dilakukan pengolahan data, maka dapat dilakukan analisa terhadap kondisi yang ada pada masalah tersebut untuk dilakukan perbaikan sebagai rekomendasi perbaikan bagi perusahaan.

9. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan didapatkan dari penyelesaian dari permasalahan yang telah dirumuskan berdasarkan tujuan penelitian. Saran yaitu berupa pernyataan yang ditunjukan kepada perusahaan CV Pasific Harvest untuk dapat dilakukan perbaikan.

3.4 Diagram Alir Penelitian

Berikut ini adalah diagram alir proses penelitian yang ditunjukkan pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Diagram alir penelitian

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada Bab ini dijelaskan mengenai gambaran umum perusahaan yang mencakup segala informasi terkait perusahaan, data yang telah dikumpulkan, proses pengolahan data dengan menggunakan metode berdasarkan teori dan referensi yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, serta analisis dan pembahasan berdasarkan hasil pengolahan data.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

CV. Pasific Harvest merupakan perusahaan ODM atau *Original Design Manufacturer*, yaitu perusahaan yang merancang dan memproduksi produk sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan oleh perusahaan konsumen, dimana fokusnya ada pada pembuatan produk olahan laut seperti sarden kaleng, makarel kaleng, tuna kaleng, ikan beku, tepung ikan, dan minyak ikan. CV. Pasific Harvest didirikan pada tahun 1993 dan terletak di Jalan Tratas, No. 61, Muncar, Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur. Dengan tiga pabrik yang telah dibangun di atas sekitar 6 hektar lahan, CV. Pasific Harvest memiliki kapasitas produksi 200 ton ikan per hari.

Sebagai salah satu perusahaan manufaktur di Indonesia yang memiliki komitmen pada prinsip bisnis yang terdiri dari *customer fokus, relationships, innovation, teamwork, continous improvement, employee development, environmental friendly, go green, zero waste, blue economy* dan lain sebagainya, CV. Pasific Harvest telah memiliki beberapa sertifikat diantaranya adalah sebagai berikut.

1. EU Approval No. 538.13.B/C
2. Canada Approval No. CND B/C 034-16
3. *Certificate of HACCP* : No: 559/PP/HACCP/pl/11/10
4. *Certificate of HACCP* : No: 560.a/PP/HACCP/pl/11/10
5. *Certificate of HACCP* : No: 560.b/PP/HACCP/pl/11/10
6. *Certificate of HACCP* : No: 561.a/PP/HACCP/pb/11/10
7. *Certificate of HACCP* : No: 561.b/PP/HACCP/pb/11/10
8. *Certificate of GMP* : No: 129/ PP/SKP/PL/V/5/09
9. *Certificate of Halal* : No: 00030000761094



Gambar 4.1 Sertifikat CV. Pasific Harvest
Sumber: CV. Pasific Harvest

4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan

Dalam mengembangkan bisnisnya, CV. Pasific Harvest berpegang teguh pada visi dan misi perusahaan. Adapun visi dan misi perusahaan adalah sebagai berikut.

1. Visi

Menjadi pemimpin di bidang industri makanan laut yang mampu menghasilkan produk berkualitas tinggi guna memenuhi kebutuhan konsumen.

2. Misi

- a. Mempertahankan standar kualitas yang tinggi sebagai perusahaan manufaktur penghasil utama sarden dan tuna kaleng di Indonesia.
- b. Mengimplementasikan manajemen sistem untuk pelayanan dan kualitas produk secara terus-menerus dengan efektif dan efisien.
- c. Memperluas kapasitas perusahaan guna meningkatkan permintaan secara global.
- d. Fokus dalam pengembangan bisnis guna menciptakan perusahaan yang kompetitif.

4.1.2 Logo Perusahaan

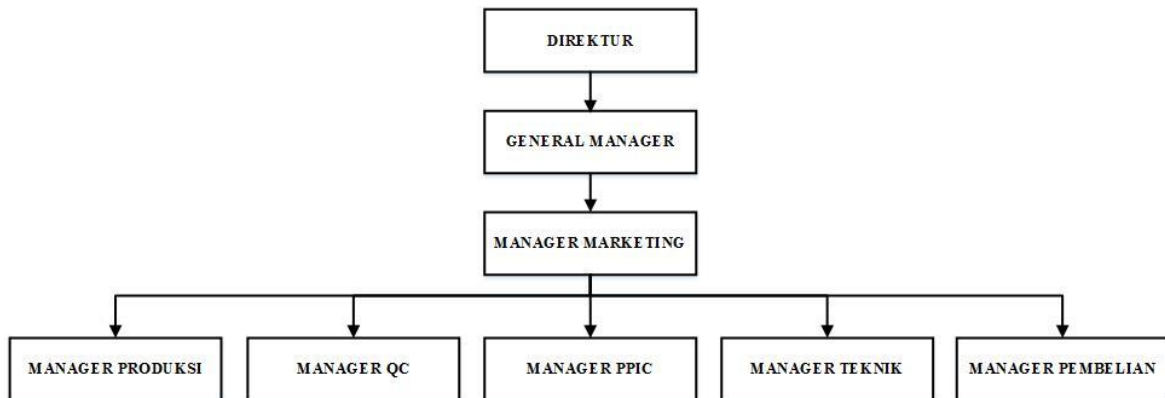
CV. Pasific Harvest memiliki logo perusahaan berupa tiga ekor ikan berwarna hijau, merah, dan biru yang mengelilingi singkatan nama perusahaan, yaitu PH atau Pasific Harvest. Disamping logo tersebut terdapat nama perusahaan, produk perusahaan, moto perusahaan, dan tahun berdirinya perusahaan. Adapun logo perusahaan CV. Pasific Harvest dapat dilihat secara detail pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2 Logo Perusahaan
Sumber: CV. Pasific Harvest

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi berguna untuk pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam menjalankan sebuah perusahaan sesuai tingkatan karir yang ada di perusahaan tersebut. Adapun struktur organisasi CV. Pasific Harvest dapat dilihat pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Struktur organisasi perusahaan

Sumber: CV. Pasific Harvest

Adapun pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab berdasarkan struktur organisasi CV. Pasific Harvest adalah sebagai berikut.

1. *Direktur*

Merupakan pemilik saham sekaligus pemegang jabatan tertinggi dalam struktur organisasi perusahaan yang bertugas untuk memimpin rapat umum, mengambil keputusan, dan bertanggungjawab atas keseluruhan proses bisnis perusahaan.

2. *General Manager*

Merupakan manager utama yang membawahi keseluruhan manager yang ada di perusahaan. Seorang general manager bertanggungjawab penuh kepada Direktur dengan setidaknya sebulan sekali menyampaikan laporan keseluruhan aktivitas perusahaan. Selain itu, seorang general manager juga bertugas untuk menyusun, mengawasi, serta mengevaluasi kinerja dari keseluruhan *stakeholder* perusahaan untuk memenuhi rencana kerja yang telah disusun sebelumnya.

3. *Manager Marketing*

Seorang manager marketing bertugas merumuskan strategi dan mengkoordinasi kegiatan promosi maupun *branding* atas penjualan produk-produk yang ada demi meningkatkan omset perusahaan, serta menangani keluhan terkait pelayanan konsumen.

4. *Manager Produksi*

Seorang manager produksi bertugas menjaga kelancaran proses produksi dengan pertimbangan efisiensi dan efektifitas, serta dengan tujuan meningkatkan profit

perusahaan. Dalam penjagaannya, manager produksi melakukan pengawasan sekaligus penyusunan laporan secara intensif setiap harinya agar proses produksi mampu menghasilkan produk sesuai perencanaan.

5. *Manager QC*

Seorang manager QC bertugas untuk memantau produk yang dihasilkan perusahaan, memastikan kualitas produk sesuai dengan standar, merekomendasikan tindakan lanjutan untuk produk cacat, dan membuat laporan inspeksi setiap harinya.

6. *Manager PPIC*

Seorang manager PPIC bertugas untuk melakukan perencanaan terkait produksi dan inventori guna mencegah terjadinya *stock out* dan *overload*.

7. *Manager Teknik*

Seorang manager teknik bertugas untuk memantau kinerja para pekerja operasional, serta menjaga stabilitas peralatan yang ada di perusahaan agar proses produksi dapat senantiasa berjalan dengan lancar.

8. *Manager Pembelian*

Seorang manager pembelian bertugas membuat kesepakatan terkait transaksi pembelian terhadap order barang dengan *supplier*, serta menganalisis perkembangan pasar dan laporan penjualan.

4.1.4 Proses Pengalengan Ikan

Metode pengawetan dengan cara pengalengan pertama kali ditemukan oleh Nicholas Appert, seorang ilmuwan Prancis. Beberapa jenis ikan yang pada umumnya diawetkan dengan cara pengalengan adalah sarden, lemuru, *makarel*, dan tuna. Berdasarkan cara pengolahannya, Adawyah (2008) menyatakan bahwa pengalengan dapat dibedakan dalam beberapa tipe, yaitu direbus dalam air garam, dalam minyak, dalam saos tomat, dan dibumbui. Adapun pembagian produk pengalengan ikan dilakukan atas dasar bentuk bahan yang dikalengkan, dalam keadaan mentah, atau dimasak terlebih dahulu.

Berikut ini merupakan proses pengalengan ikan di CV. Pasific Harvest yang terdiri dari:

1. *Persiapan Wadah*

Proses pengalengan ikan di CV. Pasific Harvest diawali dengan pengecekan kaleng yang sudah diberi kode untuk memudahkan pemeriksaan akhir. Pengecekan kaleng meliputi adanya cacat seperti karat, bengkok, berlubang, maupun solderan. Setelah dicek, kaleng selanjutnya dicuci dengan air sabun hangat dan dibilas dengan air bersih.

Menurut Adawyah (2008), di dalam pengalengan suatu produk, penggunaan jenis kaleng yang sesuai produk sangat penting diperhatikan karena bertujuan untuk menghindari terjadinya perubahan warna.

2. Persiapan Bahan Baku

Sebelum ikan dimasukkan ke dalam kaleng, dilakukan sortasi dan *grading* berdasarkan ukuran/ diameter, berat jenis, atau warna. Kemudian, dilakukan pengguntingan pada bagian kepala dan ekor ikan dengan menggunakan gunting besi. Umumnya, ikan digunting pada bagian predorsal kebawah kemudian ditarik untuk mengeluarkan isi perutnya. Setelah digunting, ikan selanjutnya dicuci dengan air guna menghilangkan kotoran berupa sampah dan serpihan karang.

3. Pengisian Kaleng (*Filling*)

Tahap ini merupakan tahap pengisian kaleng dimana kaleng berukuran 125gr umumnya berisi 5-7 ekor ikan. Menurut Adawyah (2008), di dalam pengisian kaleng, *head space* perlu diperhatikan karena berfungsi sebagai ruang cadangan untuk pengembangan produk selama sterilisasi. Volume *head space* sebaiknya tak lebih dari 10% dari kapasitas wadah. Bila *head space* terlalu kecil akan mengakibatkan kaleng pecah, dan bila *head space* terlalu besar akan mengakibatkan oksidasi dan perubahan warna bahan karena udara yang terkandung di dalam kaleng terlalu banyak.

4. Pemasakan Awal (*Pre-Cooking*)

Pemasakan awal dilakukan dengan memasukkan produk pada oven bersuhu 90°C selama kurang lebih 12 menit guna membunuh kuman dan mengurangi kandungan minyak pada ikan. Setelah dipanaskan, produk ditiraskan melalui *conveyor* kemudian ditambahkan medium, seperti minyak sayur dan bumbu rahasia, atau saos tomat dan larutan garam.

5. Penutupan Wadah (*Sealing*)

Penutupan kaleng dilakukan dengan mesin yang pada umumnya dapat menutup 65 buah kaleng dalam waktu 1 menit. Setelah ditutup sempurna agar tidak terjadi kebocoran yang dapat merusak produk, kaleng perlu direndam atau dicuci dengan air panas bersuhu 82°C dan mengandung larutan H_2PO_4 dengan konsentrasi 1,0–1,5% guna dibersihkan dari sisa-sisa minyak yang menempel pada dinding kaleng. Kemudian, kaleng dibilas dengan air bersih.

6. Pengawetan (*Pasteurisasi*)

Pasteurisasi atau pengawetan makanan dengan suhu tinggi merupakan tahap pemanasan produk pada *oven* bersuhu lebih dari 100° C dan dalam jangka waktu

tertentu, umumnya selama 90 menit, guna membuat produk menjadi cukup masak, dilihat dari penampilan, tekstur, dan cita rasanya, serta menghancurkan mikroba pembusuk dan patogen yang dapat merusak makanan, tanpa menimbulkan *over cooking* pada produk. Pemanasan dengan metode *pasteurisasi* umumnya membuat produk dapat bertahan hingga 3 tahun kedepan.

7. Pendinginan (*Cooling*)

Pada tahap pendinginan, produk dikeluarkan dari oven dan dibiarkan sejenak hingga dingin. Kemudian, produk ditata rapi pada *conveyor* untuk dicuci dengan air mengalir sekaligus digosok dengan sikat otomatis sepanjang *conveyor* berjalan, sehingga produk menjadi bersih.

8. Penyimpanan

Pada tahap penyimpanan, produk dikemas dalam kardus dan disimpan pada tempat penyimpanan yang umumnya harus memenuhi syarat karena dapat mempengaruhi kualitas produk. Adapun syarat tersebut berupa suhu rendah (15°C), RH rendah, dan ventilasi tempat penyimpanan yang baik.

4.2 Pengumpulan Data

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data yaitu *input stage* berupa identifikasi dari lingkungan CV. Pasific Harvest. Didalam teknik perumusan strategi yang penting adalah dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pengambilan keputusan didalam tahap *input stage* yang terdiri atas analisis faktor internal lingkungan bauran pemasaran (*Mix Marketing*) dan analisis faktor eksternal lingkungan yaitu pasar Mikro.

4.2.1 Faktor Internal

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui faktor dari kelemahan dan kekuatan perusahaan. Data mencakup bauran pemasaran atau *marketing mix* merupakan kumpulan variabel- variabel pemasaran yang dapat dikendalikan dan yang dapat digunakan oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuan pemasaran dan tujuan perusahaan. (Kotler, 2006). Laporan ini dalam menganalisis bauran pemasaran menggunakan hasil kuisioner. Kuisioner dibuat berdasarkan pada kebutuhan pelanggan, yang diklasifikasikan kedalam atribut bauran pemasaran yaitu *product*, *price*, *promotion* dan *place*. Berikut ini adalah penjelasan dari bauran pemasaran CV. Pasivic Harvest:

1. *Product*

Produk sarden Asahi memiliki cita rasa yang tidak kalah dengan kompetitor. Mulai dari kualitas dan kuantitas yang diberikan. Dengan *ingredient* yaitu *Fish, tomato paste, sugar, starch, salt, water and chili*. Dapat dirasakan bahwa sarden Asahi tidak mudah hancur karena ikan yang digunakan berukuran besar dan kualitas bagus yaitu *Sardinella Longiceps*. Untuk menjaga mutunya dengan bahan baku utama yaitu ikan *Sardinella Longiceps* perusahaan memiliki tempat penyimpanan *storage* khusus yang memadai, dengan begitu menyebabkan ikan yang digunakan masih tetap bagus dan bertahan lama. Sarden dikatakan mempunyai kualitas yang bagus ketika ikan pada saat terdapat dikaleng tidak mudah hancur, volume minyak yang semakin banyak maka semakin bagus karena tingkat suasa yang digunakan sedikit, bisa dilihat juga dengan tingkat kekentalan saus, juga bisa dilihat dari tingkat kegelapan saus semakin gelap semakin bagus. Saus yang bagus dilihat dari kandungan yang dipakai dapat diketahui bahwa kandungan saus sarden Asahi adalah *tomato*. Minyak yang digunakan tidak hanya satu, salah satu minyak yang digunakan yang terdapat di Indonesia hanya minyak kepala sawit selain minyak tersebut minyak yang digunakan adalah *import* yaitu biji matahari dan biji kedelai. Sarden Asahi hanya memiliki 2 variasi rasa yaitu *Canned Sardines in Tomato Sauce with Chili*, dan *Canned Sardines in Tomato Sauce*. Sarden Asahi memiliki 2 jenis ukuran yaitu *Net Weight/ Drain Weight 155 gram/ 90 gram* dan *Net Weight/ Drain Weight 425 gram/ 220 gram*. Untuk isi *Net Weight/ Drain Weight 155 gram/ 90 gram* berisi ikan 3-7 *fish* dan untuk isi *Net Weight/ Drain Weight 425 gram/ 220 gram* berisi ikan sebanyak 4-8 *fish*.

Kemasan produk dapat mempengaruhi minat dari konsumen untuk melihat kemudian membeli dan dapat juga disebabkan adanya gambar yang menarik. Adanya informasi penting didalam kemasan yang bermanfaat untuk konsumen adalah salah satu pertimbangan untuk konsumen membeli. Kemasan sarden Asahi menggunakan bahan aluminium dengan desain *printing*. Karena sarden adalah makanan instant maka sarden Asahi selalu menjaga mutunya, kemasan *dipacking* dengan sebaik mungkin agar tidak ada mikroba atau kuman yang masuk didalam kaleng atau terjadinya kebocoran terhadap kaleng. Hal itulah yang menyebabkan sarden Asahi siap makan tanpa harus dimasak kembali. Selain dalam hal kemasan, sarden Asahi juga memiliki kemudahan untuk membuka segelnya dan kaleng sarden Asahi juga tidak mudah penyok.

2. *Price*

Harga adalah hal utama yang menjadikan keputusan konsumen untuk membeli karena itu konsumen dapat melihat harga barang sebelum membeli (habibah, 2016). Harga yang ditawarkan oleh perusahaan *relative* lebih murah dibandingkan dengan pihak *competitor*. Dengan kualitas yang sebanding dengan *competitor* tetapi sarden Asahi dapat menekan biaya produksi. Produk sarden Asahi ukuran 155 gram dijual dengan harga Rp. 5500/ Pcs dan sarden Asahi ukuran 425 gram dijual dengan harga Rp.7000/Pcs. Untuk saat ini pihak perusahaan belum menerapkan adanya diskon kepada konsumen yang dapat menarik konsumen dan dapat meningkatkan penjualan dari sarden Asahi. Menurut Anggreini, (2016) yaitu pemberian diskon dapat meningkatkan konsumen untuk membeli dalam suatu produk tersebut. Selain itu dapat meningkatkan penjualan dan dengan begitu sarden Asahi dapat dikenal oleh konsumen luas atau mendapatkan pangsa pasar. Perusahaan juga belum menerapkan *Quantity discount* atau pengurangan harga untuk pembelian produk tertentu dengan volume yang lebih besar.

3. *Promotion*

Hal-hal yang dilakukan oleh sarden Asahi dalam melakukan promosi adalah sebagai berikut.

a. Periklanan

Kegiatan periklanan yang dijalankan untuk saat ini adalah hanya berada pada *web site* dan penjualan hanya melalui distributor pembeli saja. Padahal tujuan adanya iklan adalah untuk mengenalkan produk melalui media apapun yang dapat dijangkau oleh konsumen. Dalam menghadapi *trend* pada saat ini pihak perusahaan belum siap untuk menghadapinya, belum adanya iklan sarden Asahi yang dicantumkan di media sosial seperti *intragam*, *twitter* dan *facebook*. Sarden Asahi juga belum memasang iklan pada media cetak dan televisi. Menurut Purwidianoro, (2016) didalam jurnal yang dituliskan mengatakan bahwa media social dapat meningkatkan penjualan dari suatu produk hingga 100% selain itu juga media social adalah media dalam memperkenalkan produk yang bersifat gratis tidak perlu mengeluarkan biaya kembali. Media social sebagai ujung tombak dalam pemasaran dan informasi selau melakukan *update* dalam informasi produk dan perusahaan setiap harinya. Pemasangan iklan pada televisi juga membantu sarden Asahi dalam peningkatan penjualan, seperti pada saat bulan ramadhan tiba maka konsumen kebanyakan mencari makanan yang siap saji

dan bersifat instant yang mengenyangkan. Seperti diketahui produk sarden adalah bukan produk makanan pokok manusia. Menurut supriyono, (2016) didalam jurnalnya berpendapat bahwa iklan yang dimuat dialam televisi dapat mempengaruhi perilaku konsumen dalam pengambilan keputusan untuk membeli produk tersebut.

b. Pameran

Kegiatan pameran merupakan kegiatan untuk memamerkan produk dengan berbagai keunggulan yang diberikan dengan tujuan dapat menarik konsumen. Sarden Asahi dalam melakukan pameran sudah menjangkau luar negi yait Thaifex di China, *GulFood* di Dubai dan di Paris yang terakhir yaitu pameran si AL di Paris. Menurut Supariyani, (2004) didalam junalnya bahwa promosi melalui pameran yang telah dikeluarkan perusahaan dapat memperoleh volume penjualan sebesar hasil perhitungan korelasi tersebut dan dengan demikian kegiatan promosi melalui pameran ini dapat mempengaruhi peningkatan volume penjualan. Sarden Asahi belum menerapkan sistem dalam mengenalkan produknya menggunakan *experiential marketing*. Menurut Fransisca Andreani, (2016) dalam jurnalnya adalah *experiential marketing* merupakan sebuah pendekatan baru untuk memberikan informasi mengenai merek dan produk hal ini terkait dengan eratnya pengalaman pelanggan dan sangat berbeda dengan sistem pemasaran tradisional yang berfokus pada fungsi dan keuntungan sebuah produk. Dalam hal ini sudah diterapkan pada pemasaran tradisional pada zaman dahulu yaiu memberikan cita rasa atau konsumen mencicipi terlebih dahulu sebelum membeli.

c. *Place* (saluran distribusi)

Tujuan distribusi yaitu untuk meningkatkan jangkauan produk terhadap pasar agar dapat memenuhi permintaan konsumen yang ada. Kegiatan distribusi dilakukan untuk menunjukan bahwa adanya suatu produk sehingga konsumen dapat memperolehnya produk tersebut. Pada saat ini untuk jangkauan distribusi dari sarden Asahi sebagian besar berada hanya dikota besar seperti Surabaya dan Jakarta. Untuk wilayah lain sarden Asahi juga dapat menerimanya sesuai order yang diminta oleh konsumen. Seperti yang berada di suma dalam satu bulan perusahaan dapat memproduksi dengan kapasitas 1000 ton/bulan. Jalur distribusi saat ini berada di *Hero*, *Hypermart*, *Giant*, dan *Ranch market*. Sedangkan di toko kecil atau toko kelontong belum beredar dan penjualannya masih rendah. Di supermarket lainnya permintaan belum banyak dikarenakan penempatan produk

Asahi didalam *show case* seringkali dibelakang produk pesaing. Untuk kedepannya sarden Asahi ingin memperluas tidak hanya di berbagai gerai supermarket dikota besar melainkan diberbagai kota besar lainnya. Sarden Asahi dapat menembus manca negar yaitu di China, Dubai dan Paris. Kapasitas produk yang di ekspor ke luar negeri sebanyak 60% daripada produk yang dijual didalam negeri.

4.2.2 Faktor Eksternal

Analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengetahui faktor dari peluang dan ancaman perusahaan. Data mencakup analisis lingkungan mikro. Lingkungan mikro terdiri dari beberapa faktor–faktor yang berhubungan secara langsung dengan produk sarden Asahi serta mempengaruhi untuk melayani pasar. Berikut ini adalah penjelasan dari struktur pasar mikro dari CV. Pasivic Harvest.

1. Pemasok

Pemasok merupakan unit yang menjual produk atau jasa kepada suatu usaha lainnya. Pemlihan pemasko meupakan hal yang terpenting karena kualitas produk snagat dipengaruhi oleh bahan baku utama. Sarden Asahi memasok beberapa bahan baku berdasarkan kualitas yang bagus dan dengan biaya yang seminimal mungkin. Karena lokasi yang berdekatan dengan bahan baku utama yaitu adalah ikan, maka perusahaan dapat menekan biaya produksi. Hanya saja ketika musim ikan jarang ada di Muncar. Maka perusahaan mengakalnya dengan import ikan dari China, Yaman, Pakistan dan Jepang. Hal ini juga dimanfaatkan pihak perusahaan untuk promosi, tidak hanya sekedar import bahan baku saja. Meskipun cost yang dikeluarkan besar tetapi pihak perusahaan tidak merasa dirugikan. Proses pembayaran antar pihak pemasok dengan pihak–pihak perusahaan dilakukan jika setelah terjadi kesepakatan antar pihak pemasok dan pihak perusahaan. Sarden Asahi juga mempunyai beberapa pemasok kaleng. Perusahaan tidak hanya memiliki *supplier* tunggal untuk masalah kaleng, karena mengantisipasi adanya keterlambatan dalam pemesanan.

Tabel 4.1

Informasi *Supplier* Kaleng CV. Pasific Harvest

<i>Supplier</i>	Harga Kaleng	Minimum Order	Kapasitas <i>Supplier</i>
A	Rp 1550/pcs	150.000 pcs	2.500.000 pcs
B	Rp 1050/pcs	120.000 pcs	2.200.000 pcs
C	Rp 950/pcs	100.000 pcs	1.750.000 pcs

2. Saluran Distribusi

Saluran distribusi atau jalur pemasaran merupakan hal yang sangat penting karena jalur pemasaran yang dapat menentukan akses penjualan suatu produk. Pada sarden Asahi memiliki jalur distribusi yaitu pertama pengambilan oleh distributor yang nantinya disebar ke beberapa supermarket besar dan kedua adalah menerima pesanan dari beberapa konsumen. Sarden Asahi sudah dapat ekspor ke beberapa Negara yaitu Papua Nugini, China, Jepang, dan Paris.

3. Pelanggan

Pelanggan adalah pihak yang melakukan pembelian terhadap suatu produk tertentu. Pengetahuan kondisi pelanggan sangat penting untuk dapat mengetahui bagaimana kebutuhan yang diinginkan konsumen. Sarden Asahi belum mengetahui kebutuhan sarden yang diinginkan oleh konsumen, seperti adanya berbagai jenis varian, adanya masakan sarden yang sesuai oleh masakan rumah, dan adanya sarden yang memiliki tingkat penggolongan tingkat pedas.

4. Pesaing

Pesaing atau *competitor* merupakan pihak yang dapat menjual produk ataupun jasa mirip dengan produk yang dimiliki oleh perusahaan. Hal ini tentunya *competitor* tidak dapat untuk dihindari, adanya *competitor* dapat memberikan dampak positif dan dampak negatif.

a. Ancaman produk yang sejenis

Pesaing utama dari sarden Asahi adalah produk yang dapat menghasilkan produk serupa dengan sarden Asahi. Sebagian besar *competitor* dari sarden Asahi adalah produk yang dibuatkan oleh perusahaan sendiri. Sebagai berikut *competitor* terbesar dari sarden Asahi yang dijelaskan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2

Perusahaan yang Memproduksi Sarden

No	Merek	Perusahaan	Kategori Produk
1	ABC	PT. ABC President	Sarden
2	Gaga	PT. Jakarana Tama	Sarden
3	Maya	PT Maya	Sarden
4	King Fisher	PT. Bali Permai	Sarden

Adanya persaingan yang ketat membuat perusahaan berlomba-lomba untuk menghasilkan produk yang inovatif dan terutama dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Persaingan antara pihak kompetitor membuat sarden Asahi bersemangat untuk melakukan *improvement* dalam produknya. Dengan kapasitas yang sudah memadai perusahaan tidak takut untuk bersaing dengan kompetitor

lainnya. Perusahaan juga dapat memproduksi produk dari sebagian kompetitor yang ada ditabel tersebut. Perusahaan mempunyai kemampuan dalam bersaing dengan sarden lainnya.

b. Ancaman dari Produk Pengganti

Selain dari pesaing yang mempunyai produk yang sejenis, adanya persaingan dari produk pengganti sarden dapat mempengaruhi atas permintaan dari sarden Asahi. Jika produk sarden Asahi tidak teresedia maka konsumen dengan mudah dapat memilih produk lainnya dengan bahan dasar yang sama. Konsumen tidak mau menunggu jika produk sarden Asahi tidak ada di supermarket yang dicarinya.

Dalam hal ini sarden Asahi perlu membentuk loyalitas dari konsumen terhadap sarden Asahi yang bersifat emosional dan bukan lagi sebagai fungsional. Dengan memberikan kualitas yang baik itu dapat membentuk loyalitas dari konsumen. Konsumen besar ataupun kecil seperti individu. Adanya pemberian diskon dan dengan harga yang murah konsumen dapat tertarik untuk menunggu produk Asahi sampai datang kembali.

c. Ancaman Produk Baru

Pendatang baru dalam suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar dan sering kali membuat sumber daya yang bersifat substansial. Tingkat keseriusan dari ancaman pendatang baru bergantung pada hambatan yang ada dan reaksi pesaing yang dapat diantisipasi oleh pendatang baru. Ancaman pendatang baru yang ditakutkan oleh sarden Asahi adalah adanya produk baru yang mempunyai beberapa variasi jenis sarden. Dan adanya value tambahan yang ada didalam sarden tersebut.

4.3 Penentuan Responden

Dalam penelitian ini responden yang digunakan adalah dari pihak manajemen dan konsumen. Responden pihak manajemen yaitu orang yang berkompeten dan berpengalaman serta mengetahui kondisi dari perusahaan tersebut. Penyebaran untuk pihak manajemen diberikan kepada manajer pemasaran, manajer yang ada di *planing* dan sebagian sisanya ada staf yang berada dilingkungan perusahaan.

Responden konsumen merupakan responden yang pernah merasakan atau membeli dari sarden Asahi. Dalam menentukan responden menurut Agung (2005), yang telah dijelaskan didalam jurnalnya adalah untuk mengetahui penentuan responden mengatakan bahwa untuk ukuran sampel minimal 30 responden dan jika sampel tersebut harus dibagi

dengan kategori perempuan dan laki-laki. Penyebaran kuisioner dilakukan ke 30 responden konsumen dari sarden Asahi. Responden harus memiliki karakteristik sebagai berikut.

1. Pria atau wanita
2. Pernah mengonsumsi sarden Asahi
3. Usia minimum rentang umur 15 sampai 50 tahun

4.4 Rekapitulasi Hasil Kuisioner

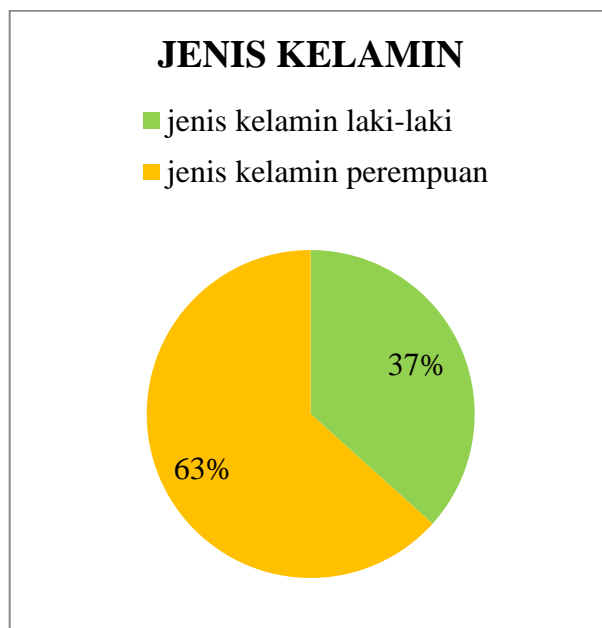
Pada sub Bab ini berisi tentang rekapitan dari hasil kuisioner yang telah ditentukan disebar kepada 30 orang karyawan dari perusahaan termasuk manager marketing dan divisi *planning*. Untuk kuisioner konsumen disebar kepada 30 responden konsumen yang telah mengonsumsi sarden Asahi. Selanjutnya dilakukan identifikasi variabel apa saja untuk mengetahui jawaban dari kuisioner.

4.4.1 Responden konsumen

Kuesioner konsumen merupakan kuesioner yang berisi dengan produk sarden Asahi, kuisiner diberikan kepada konsumen yang pernah membeli produk sarden Asahi. Kuesioner dapat dilihat di Lampiran. 1

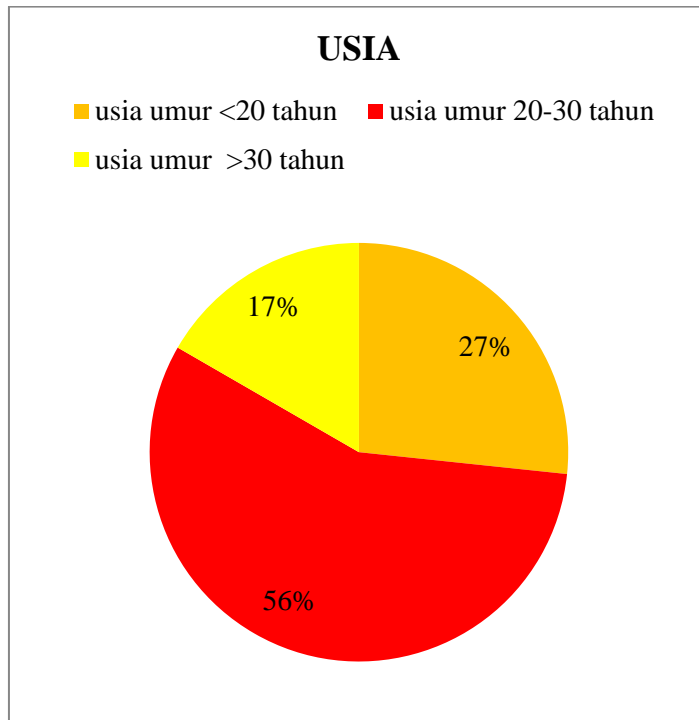
1. Deskripsi Konsumen

Berisi tentang profil konsumen bertujuan mengetahui mengenai pendapat dan konsumen mengenai produk sarden Asahi dan keinginan konsumen. Penyebaran dilakukan sebanyak 30 responden. Deskripsi responden disajikan dalam Gambar 4.4.



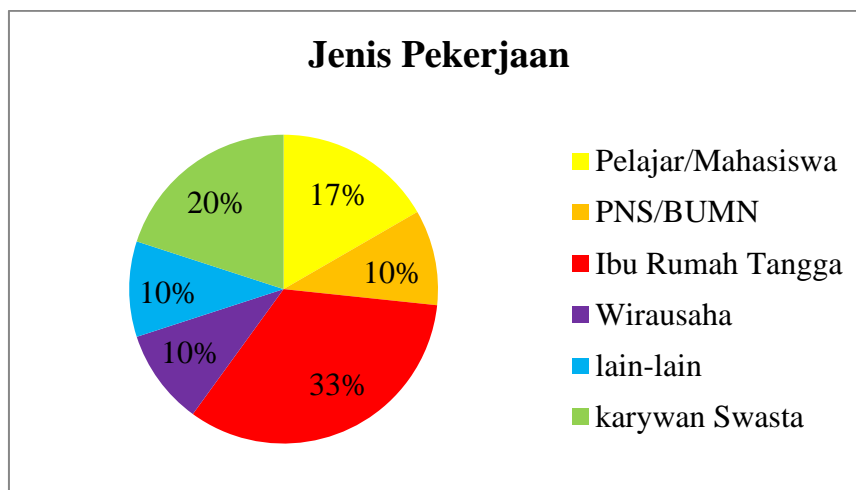
Gambar 4.4 Jenis kelamin responden konsumen
Sumber: CV. Pasific Harvest

Pada Gambar 4.4 tersebut dapat dilihat bahwa untuk responden laki-laki sebesar 37% dan perempuan sebesar 63%.



Gambar 4.5 Usia responden konsumen
Sumber: CV. Pasific Harvest

Pada Gambar 4.5 tersebut dapat dilihat bahwa untuk umur kurang 20 tahun sebesar 27%, responden mulai umur 20-30 tahun sebesar 56% dan untuk responden dengan umur lebih dari 30 tahun sebesar 17%.



Gambar 4.6 Jenis pekerjaan responden konsumen
Sumber: CV. Pasific Harvest

Pada Gambar 4.6 dapat dilihat bahwa responden yang mempunyai pekerjaan sebagai pelajar/mahasiswa sebanyak 17%, responden yang bekerja sebagai PNS/BUMN sebanyak 10%, responden yang sebagai ibu rumah tangga sebanyak 33%, responden

yang sebagai bekerja sebagai wirausaha sebanyak 10%, responden yang bekerja sebagai karyawan swasta sebanyak 20% dan yang lainnya sebanyak 10%.

Tabel 4.3

Tabel Pertanyaan Konsumen

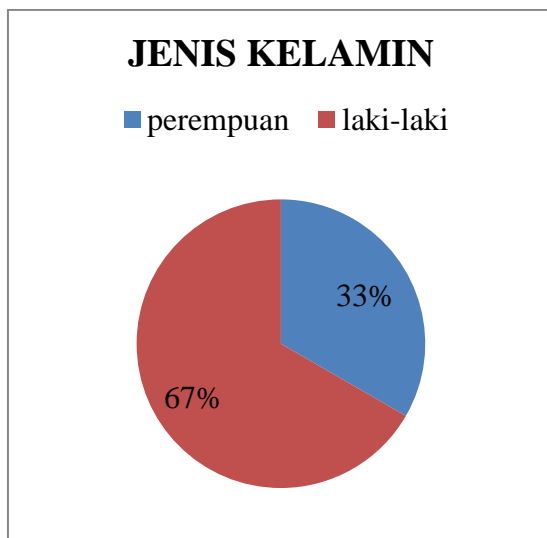
Pertanyaan
Produk sarden Asahi sering mengikuti event diluar negeri <i>Thaifex</i> di China (Y1)
Sarden Asahi memiliki harga yang lebih murah dibandingkan dengan merk lain dengan harga sarden Asahi Rp. 5000 – Rp. 7.000 di tingkat konsumen (Y2)
Memiliki rasa saus yang gurih (Y3)
Memiliki tampilan menarik yang dapat memikat konsumen (Y4)
Memiliki rasa saus yang kental (Y5)
Memiliki kualitas setara dengan produk competitor (Y6)
Tersedia di supermarket besar seperti <i>Hypermart</i> , <i>Hipo</i> , <i>Ranchmarket Giant</i> , <i>super indo</i> , dan <i>ranch market</i> (Y7)
Belum meningkatnya penjualan di seluruh supermarket yang dapat menyebabkan permintaan belum terpenuhi (Y8)
Adanya bahan baku import yang menyebabkan cost produksi naik sebesar 3% (Y9)
Produk sarden Asahi belum memiliki akun dimedia televisi (Y10)
Adanya produk makanan pengganti selain sarden (Y11)
Makanan sarden bukan makanan pokok sehingga mempengaruhi penjualan produk (Y12)
Perlu adanya varians selain makanan jenis sarden (Y13)
Kebiasaan Konsumen makan makanan instan (Y14)
Selera Konsumen terhadap varians baru tinggi (Y15)
Konsumen menemukan produk sarden Asahi dimedia social seperti <i>instagam</i> , <i>facebook</i> dan <i>twitter</i> . (Y16)
Konsumen lebih tertarik melihat iklan produk di media social dan media online (Y17)
Sarden Asahi tidak mengadakan promo kepada konsumen ketika membeli (Y18)
Perubahan selera konsumen karena varian rasa sarden Asahi hanya 2 macam (Y19)
Sarden Asahi susah didapatkan di toko biasa (Y20)
Distribusi sarden ashahi hanya pada pasar modern atau supermaket tertentu (Y21)
Sarden Bukan Makanan Pokok (Y22)
Banyak merk sarden yang beredar lebih menarik dan mudah di kenal seperti GAGA (Y23)

4.4.2 Responden pegawai

Penyebaran kuesioner untuk responden pegawai diberikan kepada manajer pemasaran, manajer produksi dibagian *plan*, dan beberapa orang karyawan yang bekerja di perusahaan. Hasil kuesioner ditunjukkan pada Lampiran 2.

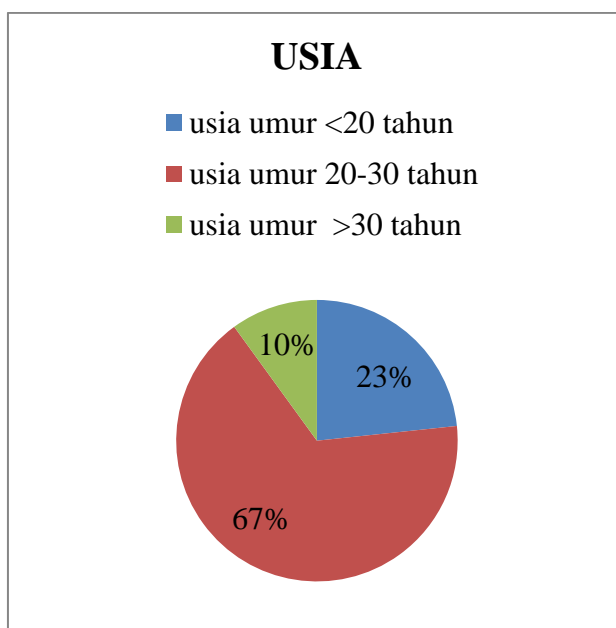
1. Deskripsi Pegawai

Berisi tentang profil konsumen bertujuan mengetahui mengenai pendapat dari konsumen mengenai produk sarden Asahi dan keinginan konsumen. Penyebaran dilakukan sebanyak 30 responden. Deskripsi responden disajikan dalam Gambar 4.7.



Gambar 4.7 Jenis kelamin responden pegawai
Sumber: CV. Pasific Harvest

Pada Gambar 4.7 Pada Gambar tersebut dapat dilihat bahwa untuk responden laki-laki sebesar 67% dan perempuan sebesar 33%.



Gambar 4.8 Usia responden pegawai
Sumber: CV. Pasific Harvest

Pada Gambar 4.8 tersebut dapat dilihat bahwa untuk umur kurang 20 tahun sebesar 23%, responden mulai umur 20- 30 tahun sebesar 60% dan untuk responden dengan umur lebih dari 30 tahun sebesar 10%.

Tabel 4.4

Tabel Pertanyaan Pegawai

Pertanyaan
Perusahaan menerapkan sistem bonus untuk karyawan ketika dapat mencapai target (X1)
Perusahaan sering melakukan bimbingan dan pelatihan terhadap karyawan untuk meningkatkan <i>performance</i> pegawai (X2)
Bonus yang diberikan oleh perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan (X3)
Menjalin kerjasama dengan distributor untuk mempromosikan produk (X4)
Menjalin kerjasama dengan <i>supplier</i> untuk mempromosikan produk (X5)
Menjalin kerjasama dengan mitra perusahaan lain untuk mempromosikan produk (X6)
Menjalin kerjasama dengan supermarket untuk mempromosikan produk (X7)
Memiliki citra perusahaan yang baik (X8)
Perusahaan menjalin kerjasama dengan perusahaan kompetitor (X9)
Penjualan dapat menguasai Ekspor sebesar 70% dibandingkan dengan penjualan lokal (X10)
Memiliki kerjasama dengan mitra lain untuk memasarkan produk (X11)
Perusahaan menambahkan kapasitas produksi sebesar 5 % (X12)
Perusahaan menambahkan 5 <i>supplier</i> bahan baku (X13)
Ancaman produk kompetitor dengan skala menengah keatas(X14)
Perlu adanya bahan baku pengganti (X15)
Perusahaan memiliki lokasi yang dekat dengan bahan baku dapat menurunkan biaya produksi (X16)
Peluang Pasar Sarden Varians Rasa Terbuka (X17)
Mendapatkan dukungan dari pemerintah dalam bentuk perijinan dan fasilitas misi dagang ke berbagai negara (X18)
Terdapat Kompetitor berasal dari luar negeri (X19)
Terdaftar Sebagai Anggota Kadin (X20)
Mengikuti even bersekala nasional dan internasional (X21)
Bekerjasama dengan importir bahan baku dalam pemasaran ke Luar Negeri (X22)
Berdekatan dengan Sumber bahan baku pengalengan berbagai jenis ikan (X23)
Asahi melakukan promosi di luar negeri (X24)

Pertanyaan
Harga produk ashahi lebih murah dibandingkan kompetitor (25)
Merk kompetitor sudah terkenal di pasar lokal(X26)
kompetitor sudah gencar dalam melakukan promosi di Sosial Media dan Televisi (X27)
Mudah didapatkannya produk kompetitor (X28)
Perusahaan memiliki lebih dari 3 perusahaan supplier kaleng sarden (X29)
Terdapat masa dimana Bahan baku lokal susah di dapatkan dalam jumlah besar(X30)

4.5 Tahapan Input

Tahap input adalah tahap awal dimana untuk merencanakan strategi yang dibentuk setelah melihat kondisi dari perusahaan. Pada tahap ini yang dinilai adalah matrik dari faktor internal, matrik dari faktor eksternal.

Setelah mendapatkan hasil jawaban dari konsumen dan pekerja dari perusahaan lalu dilakukan analisis mengelompokkan jawaban dari hasil kuisioner berdasarkan pada identifikasi faktor- faktor strategis internal dan eksternal. Setelah dilakkan pengelompokan untuk mendapatkan rating dari rekapitan rata-rata pemilihan jawaban terbanyak hasil kuisioner tersebut. Pembobotan dilakukan dengan metode pairwise. Perbandingan faktor strategis untuk setiap faktor dilakukan dengan berdiskusi bersama pihak *Manager Marketing* dengan melakukan *brainstorming*.

4.6 Matriks Faktor Internal

Analisis faktor internal digunakan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan yang ada dalam sarden Asahi. Dari hasil pengolahan data didapatkan rating, bobot dan skor untuk faktor internal yang secara jelas dapat dilihat di Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Matriks Internal

No	Faktor strategis Internal	Bobot	rating	Skor
Kekuatan				
1	Perusahaan menerapkan sistem bonus untuk karyawan ketika dapat mencapai target	0.0277	3.67	0.102
2	Bonus yang diberikan oleh perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan	0.0308	3.1	0.089
3	Menjalin kerjasama dengan supermarket untuk mempromosikan produk	0.0363	3.2	0.116
4	Produk sarden Asahi sering mengikuti <i>event</i> diluar negeri <i>Thaifex</i> di China	0.0314	3.54	0.111
5	Memiliki citra perusahaan yang baik	0.0308	3.2	0.099

No	Faktor strategis Internal	Bobot	rating	Skor
Kekuatan				
6	Perusahaan menjalin kerjasama dengan perusahaan competitor	0.0320	3.1	0.090
7	Mengatasi ancaman produk competitor dengan skala menengah keatas	0.0369	3.4	0.128
8	Sarden Asahi memiliki harga yang lebih murah dibandingkan dengan merk lain dengan harga sarden Asahi Rp. 5000 – Rp. 7.000 di tingkat konsumen	0.0413	3	0.124
9	Memiliki rasa saus yang gurih	0.0369	3,2	0.077
10	Memiliki tampilan menarik yang dapat memikat konsumen	0.0314	3.8	0.119
11	Kapasitas produksi memadai	0.0246	3.27	0.081
12	Miliki rasa saus yang kental	0.0296	3	0.089
13	Penjualan dapat menguasai Ekspor sebesar 70% dibandingkan dengan penjualan local	0.0320	3	0.096
14	Memiliki kualitas setara dengan produk competitor	0.0345	3.3	0.114
15	Memiliki kerjasama dengan mitra lain untuk memasarkan produk	0.0333	3.3	0.110
16	Perusahaan memiliki lokasi yang dekat dengan bahan baku dapat menurunkan biaya produksi	0.0369	3.5	0.129
17	Tersedia di supermarket besar seperti <i>Hypermart, Hipo, Ranchmarket Giant, super indo, dan ranch market</i>	0.0339	3.27	0.111
Kelemahan				
18	Menjalin kerjasama dengan distributor untuk mempromosikan produk	0.0345	2	0.069
19	Belum meningkatnya penjualan di seluruh supermarket yang dapat menyebabkan permintaan belum terpenuhi	0.0345	3.2	0.111
20	Menjalin kerjasama dengan <i>supplier</i> untuk mempromosikan produk	0.0394	2.4	0.095
21	Perusahaan sering melakukan bimbingan dan pelatihan terhadap karyawan untuk meningkatkan <i>performance</i> pegawai	0.0289	2	0.058
22	Adanya bahan baku import yang menyebabkan cost produksi naik sebesar 3%	0.0437	2	0.087
23	Produk sarden Asahi belum memiliki akun di media televisi	0.0339	3	0.121
24	Adanya produk makanan pengganti selain sarden	0.0339	3.2	0.108
25	Makanan sarden bukan makanan pokok sehingga mempengaruhi penjualan produk	0.0277	2.5	0.077
26	Penghambatan pada <i>supplier</i> , perusahaan menambahkan 5 <i>supplier</i> bahan baku	0.0326	2.47	0.081
27	Perlu adanya bahan baku pengganti	0.0382	3.3	0.131
28	Perlu adanya varians selain makanan jenis sarden	0.0493	3.3	0.174
		1		2.982

Tabel 4.5 matriks IFE hasil analisis pada CV. Pasific Harvest food diatas menunjukkan bahwa faktor internal yang menjadi skor tertinggi pada CV. Pasific Harvest Food adalah Perlu adanya varians selain makanan jenis sarden dengan skor 0,174. Faktor tersebut menunjukkan bahwa perlunya adanya varians makanan baru yang dihasilkan oleh CV. Pasific Harvest *Food* agar tetap mampu bersaing dengan kompetitor. Saat ini CV Pacific Harvest hanya memiliki 2 varians rasa yaitu *Canned Sardines in Tomato Sauce with Chili*, dan *Canned Sardines in Tomato Sauce*.

Faktor internal perlu adanya bahan baku pengganti menduduki posisi kedua setelah faktor eksternal Perlu adanya varians selain makanan jenis sarden dengan skor 0,131. CV. Pasific Harvest Food dalam memenuhi kebutuhan bahan baku hanya menggunakan bahan baku satu jenis ikan saja. Jenis ikan yang digunakan adalah ikan bahan baku sarden yang di dapatkan dari nelayan di daerah muncar. Ketika pasokan ikan daerah lokal tidak dapat memenuhi kebutuhan produksi maka Maka perusahaan harus melakukan import ikan dari China, Yaman, Pakistan dan Jepang. Hal ini menjadikan *cost* produksi menjadi naik walaupun sudah diperhitungkan dengan perusahaan. Faktor internal perlu adanya bahan baku pengganti ini sangat mendukung terhadap Faktor internal adanya varians selain makanan jenis sarden. Dengan adanya bahan baku pengganti perusahaan tidak akan khawatir dengan kondisi pasokan ikan yang sedang menurun selain itu dengan adanya bahan baku pengganti perusahaan akan dengan mudah menemukan varians baru yang menjadi produk pilihan konsumen selain sarden Asahi.

Pada pasar lokal dan nasional telah beredar berbagai merk sarden. Pada kondisi ini CV. Pasific Harvest Food merasa terancam oleh produk kompetitor dengan skala menengah keatas. Hal ini ditunjukkan dengan skor faktor internal perusahaan CV. Pacific Harvest *food* Ancaman produk *competitor* dengan skala menengah keatas dengan skor 0,128. Pesaing utama dari sarden Asahi adalah produk yang dapat menghasilkan produk serupa dengan sarden Asahi. Sebagian besar *competitor* dari sarden Asahi adalah produk yang dihasilkan oleh perusahaan sendiri. Sebagai berikut *competitor* terbesar dari sarden adalah sarden dengan merk Abc, Gaga, Maya, dan King fisher.

Pada tabel matriks IFE diatas dapat diketahui total skor pada matriks IFE adalah 2.982 Total skor matriks IFE tersebut menunjukkan bahwa posisi CV. Pasific Harvest Food cukup kuat dalam pengembangan produk Sarden atau dengan kata lain, CV. Pasific Harvest dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk meminimalisasi kelemahan yang dimiliki.

4.7 Matriks Eksternal

Analisis faktor eksternal digunakan untuk mengidentifikasi faktor peluang dan ancaman yang ada dalam sarden Asahi. Dari hasil pengolahan data didapatkan rating, bobot dan skor untuk faktor internal yang secara jelas dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4.6
Matriks Eksternal

No	Keterangan	Bobot	Rating	Score
Peluang				
1	Peluang Pasar Sarden Varians Rasa Terbukan karena paling banyak dipasaran hanya terdapat dua vaian rasa yaitu saus cabai dan saus tomat	0.0590	3.33	0.196
2	Mendapatkan dukungan dari pemerintah dalam bentuk perijinan dan fasilitas misi dagang ke berbagai negara	0.0327	3.8	0.124
3	Terdaftar Sebagai Anggota Kadin	0.0445	3.6	0.160
4	Mengikuti even berskala nasianoal dan internasional dalam acara festival makanan, contohnya di <i>Thaifex China</i>	0.0399	2.9	0.108
5	Kebiasaan Konsumen makan makanan instan karena lebih praktis	0.0454	2.83	0.124
6	Bekerjasama dengan importir bahan baku dalam pemasaran sarden ke Luar Negeri	0.0426	3.6	0.154
7	Berdekatan dengan Sumber bahan baku pengalengan berbagai jenis ikan di dekat TPI dan Laut	0.0454	3.13	0.142
8	Tingginya Selera Konsumen terhadap varians baru pada produk sarden	0.0563	3.33	0.187
9	Asahi melakukan promosi di luar negeri contoh pada gulf food Paris	0.0354	3.9	0.138
10	Harga produk ashahi lebih murah dibandingkan kompetitor, harga sarden Asahi berkisar 5000-7000 rupiah	0.0381	3.87	0.147
11	Sarden Bukan Makanan Pokok yang bisa di gantikan dengan bahan tambahan makanan lainnya	0.0354	3.7	0.131
12	Kompetitor sarden yang berasal dari luar negri dan sudah mulai masuk pasar Indonesia	0.0327	3.9	0.127
13	Terdapat masa dimana Bahan baku lokal susah di dapatkan dalam jumlah besar	0.0381	3.8	0.145
Ancaman				
14	Produk sarden merk lain memberikan harga promo dan bonus kepada konsumen	0.0381	2.8	0.107
15	Perubahan selera konsumen karena bosan terhadap variasi rasa sarden yang hanga memiliki 2 Variansi	0.0490	3.37	0.165
16	Pangsa Pasar Merk kompetitor sudah terkenal di pasar lokal seperti Gaga Maya	0.0336	3.34	0.115
17	Sarden asahi susah didapatkan di toko biasa dibandingkan dengan merk lain	0.0404	3.4	0.168
18	kompetitor sudah gencar dalam melakukan promosi diberbagai media	0.0408	2.3	0.094
19	Konsumen menemukan produk sarden asahi dimedia sosial seperti <i>instagam</i> , <i>facebook</i> dan <i>twitter</i>	0.0472	2.5	0.118

No	Keterangan	Bobot	Rating	Score
Peluang				
20	Konsumen lebih tertarik melihat iklan produk di media social dan media online	0.0454	2.7	0.123
21	Keterlambatan kaleng sarden karna hanya terdapat 3 supplier kaleng	0.0336	3.5	0.118
22	Banyak merk sarden yang beredar lebih menarik dan mudah di kenal seperti Gaga	0.0399	2	0.080
23	Mudah didapatkannya produk kompetitor karena <i>spreading</i> produk lebih kuat dibandingkan produk sarden merk asahi	0.0408	3.2	0.131
24	Distribusi sarden ashahi hanya pada pasar modern atau supermarket tertentu	0.0408	2.63	0.107
		1		3.208 612

Perhitungan Matriks eksternal di Tabel 4.6 menunjukkan bahwa skor tertinggi pada matriks faktor eksternal CV Pacific Harvest adalah Peluang Pasar Sarden Varians Rasa Terbuka dengan skor 0.196. saat ini variansi sarden pasar hanya terdapat beberapa jenis saja diantaranya adalah sarden saus tomat dan saus cabai yang berasa sedikit pedas. Produk sarden dari perusahaan ini juga hanya memiliki dua varian rasa saja yaitu *in Tomato Sauce with Chili* dan *Canned Sardines in Tomato Sauce*. Peluang pasar dalam pengembangan produk sarden dalam bentuk varian rasa baru seperti saus teriyaki, saus kare dan sebagainya sangat memungkinkan untuk dilakukan. Dengan adanya varian rasa baru yang nantinya di keluarkan oleh perusahaan sebagai hasil dari pemanfaatan peluang juga dapat meminimalisir acaman perusahaan pada faktor Perubahan selera konsumen karena variannya dua.

Faktor Perubahan selera konsumen karena varian rasa sarden Asahi hanya 2 macam ini berhubungan dengan tingkat konsumsi konsumen yang terus menerus sehingga menyebabkan selera menjadi bosan. Hal tersebut sangat perlu diantisipasi dengan melakukan pengembangan produk dalam berupa differensiasi produk maupun peluncuran varian maupun ukuran kemasan yang baru. Faktor eksternal Perubahan selera konsumen karena varian rasa sarden Asahi hanya 2 macam pada perusahaan ini menduduki posisi ke empat dari skor faktor eksternal perusahaan dengan skor 0.165.

Dalam Tabel 4.6 matriks eksternal juga dapat diketahui faktor eksternal perusahaan yang menduduki skor tertinggi kedua adalah Selera Konsumen terhadap varians baru tinggi. Faktor tersebut memiliki skor 0.187. Sesuai dengan faktor eksternal tertinggi pada perusahaan peluang pasar sarden dengan varian rasamasih terbuka menunjukkan bahwa variansi produk perlu dan penting dilakukan. Dari beberapa faktor yang telah diketahui

skornya dengan urutan pertama sampai ketiga semua menunjukkan saling keterkaitan dalam rumusan perusahaan untuk melakukan pengembangan produk serta melakukan penetrasi pasar.

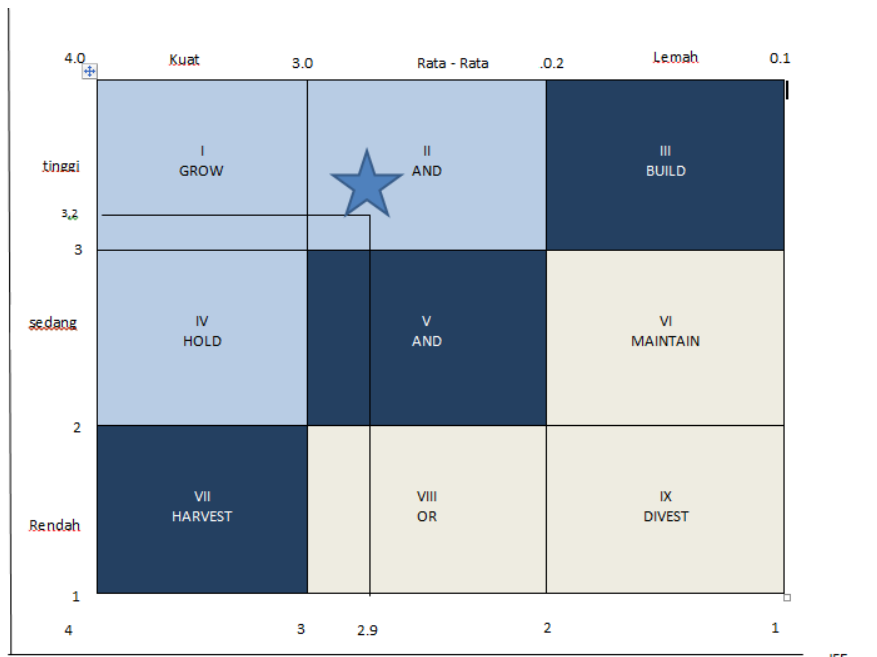
Faktor eksternal tertinggi keempat dalam CV. Pasific Harvest adalah Sarden Asahi susah didapatkan di toko biasa. Skor pada faktor eksternal tersebut adalah 0.168. dalam upaya pengembangan perusahaan CV. Pasific Harvest perlu melakukan terobosan baru dalam distribusi produk sarden Asahi. Faktor eksternal ini menjadikan ancaman perusahaan karena produk kompetitor sangat mudah didapatkan dari pada produk sarden Asahi.

4.8 Tahapan Pencocokan dan Analisis

Setelah data dikumpulkan yang berpengaruh terhadap kelangsungan produk Asahi dan bagaimana perusahaan menyikapi hal tersebut. Tahapan selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model perumusan strategi menggunakan matriks IE, Matriks BCG dan Matriks SWOT.

4.8.1 Matriks Internal External

Dalam mendapatkan strategi yang sesuai alangkah baiknya jika yang diterapkan sesuai dengan posisi dan kondisi usaha. Posisi dan kondisi usaha diketahui dari hasil analisis kuantitatif faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang dikombinasikan. Hasil dari nilai matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*). Total rata-rata tertimbangan yang diturunkan dari masing-masing divisi memungkinkan pembuatan matriks IE, total rata-rata tertimbang dari 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 adalah menengah; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi. Dari hasil penilaian matrik faktor internal didapatkan nilai sebesar 2.9 dan nilai pada faktor eksternal didapatkan nilai 3,2. Masing- masing total skor pada matrik internal (sumbu x) dan faktor eksternal (sumbu y) digunakan untuk memetakan koordinat pada matrik IE pada Gambar 4.4 koordinat matrik berada di IE (2,9; 3,2).



Gambar 4.9 Matriks IE

Hasil dari matriks IE pada gambar 4.9 memperlihatkan bahwa perusahaan terdapat di kuadran II dimana posisi perusahaan ini adalah tumbuh dan berkembang. Terdapat beberapa strategi yang cocok didalam kuadran II strategi intensif yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk, atau bisa terdapat strategi lainnya adalah strategi integrasi kedepan, integrasi kebelakang, dan integrasi horizontal. Perusahaan dapat menggunakan salah satu yang tepat pada perusahaan dengan kuadran II.

4.9 Matriks SWOT

Langkah untuk selanjutnya adalah analisis matriks SWOT. Matriks ini merupakan alat untuk mencocokkan yang penting untuk membantu manajer mengembangkan empat tipe strategis yaitu SO (*strength-opportunity*), ST (*strength-threats*), WO (*weakness-opportunity*), WT (*weakness-threats*). Tujuan dari matriks ini adalah untuk mengidentifikasi beberapa kemungkinan alternatif strategi berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Karena dirasakan layak untuk dilaksanakan sehingga tidak semua strategi yang ada dapat dilakukan dan diterapkan. Analisis SWOT pada sarden Asahi adalah sebagai berikut.

Tabel 4.7
Matriks SWOT

Key Factor	Strength:	Weakness:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan menerapkan sistem bonus untuk karyawan ketika dapat mencapai target 2. Bonus yang diberikan oleh perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan 3. Menjalin kerjasama dengan supermarket 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin kerjasama dengan distributor untuk mempromosikan produk 2. Belum meningkatnya penjualan di seluruh supermarket yang dapat menyebabkan permintaan

	<p>untuk mempromosikan produk</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Produk sarden Asahi sering mengikuti <i>event</i> diluar negeri <i>Thaifex</i> di China 5. Memiliki citra perusahaan yang baik 6. Perusahaan menjalin kerjasama dengan perusahaan kompetitor 7. Mengatasi ancaman produk kompetitor dengan skala menengah keatas 8. Sarden Asahi memiliki harga yang lebih murah dibandingkan dengan merk lain dengan harga sarden Asahi Rp. 5000 – Rp. 7.000 di tingkat konsumen 9. Memiliki rasa saus yang gurih 10. Memiliki tampilan menarik yang dapat memikat konsumen 11. Kapasitas produksi memadai 12. Meliki rasa saus yang kental 13. Penjualan dapat menguasai Ekspor sebesar 70% dibandingkan dengan penjualan local 14. Memiliki kualitas setara dengan produk kompetitor 15. Memiliki kerjasama dengan mitra lain untuk memasarkan produk 16. Perusahaan memiliki lokasi yang dekat dengan bahan baku dapat menurunkan biaya produksi 17. Tersedia di supermarket besar seperti <i>Hypermart</i>, <i>Hipo</i>, <i>Ranchmarket Giant</i>, <i>super indo</i>, dan <i>ranch market</i> 	<p>belum terpenuhi</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Menjalin kerjasama dengan <i>supplier</i> untuk mempromosikan produk 4. Perusahaan sering melakukan bimbingan dan pelatihan terhadap karyawan untuk meningkatkan <i>performance</i> pegawai 5. Adanya bahan baku import yang menyebabkan cost produksi naik sebesar 3% 6. Produk sarden Asahi belum memiliki akun dimedia televisi 7. Adanya produk makanan pengganti selain sarden 8. Makanan sarden bukan makanan pokok sehingga mempengaruhi penjualan produk 9. Penghambatan pada <i>supplier</i>, perusahaan menambahkan 5 <i>supplier</i> bahan baku 10. Perlu adanya bahan baku tambahan 11. Perlu adanya varians selain makanan jenis sarden
<i>Oppurtunity</i>	Asumsi Strategi SO (<i>Strength Oppurtunity</i>)	Asumsi Strategi WO (<i>Weakness Oppurtunity</i>)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Peluang Pasar Sarden Varians Rasa Terbukan karena paling banyak dipasaran hanya terdapat dua vaian rasa yaitu saus cabai dan saus tomat 2. Mendapatkan dukungan dari pemerintah dalam bentuk perijinan dan fasilitas misi dagang ke berbagai negara 3. Terdaftar Sebagai Anggota Kadin 4. Mengikuti even berskala nasianoal dan internasional dalam acara festival makanan, contohnya di <i>Thaifex</i> China 5. Kebiasaan Konsumen makan makanan instan karena lebih praktis 6. Bekerjasama dengan importir bahan baku dalam pemasaran sarden ke Luar Negeri 7. Berdekatan dengan Sumber bahan baku 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan pasar karena sarden Asahi memiliki peluang pasar sarden varians rasa terbuka (O1,O2,O6,O7,S4,S5,S6) 2. Adanya jalinan kerjasama yang dapat digunakan untuk mempromosikan sarden Asahi dalam peningkatan penjualan, didukung dengan Asahi dapat menembus promosi diluar negri dalam mengikuti event makanan(O9,O10,S7,S9) 3. Adanya <i>website</i> dalam mempermudah konsumen dalam memesan sarden Asahi. Dengan menambahkan kerjasama dengan pihak lain seperti adanya pelatihan pekerja dan menambahkan beberapa foto proses produksi agar konsumen dapat mempertimbangkannya (S3,S4,S6,S3,S5,S6,) 4. Adanya promo besar besaran untuk mendapatkan pangsa pasar yan lebih seperti beli 2 gratis satu dnegan begitu konsumen dapat mempertimbangkan untuk memmbelinya (S4,O8,O10, O11) 5. Tingkat konsumsi yang tinggi pada saat bulan ramadhan dapat digunakan untuk Asahi membandrol dengan produk lain yang digunakan sebagai parcel yang dibingkaian (S8,S16,O1,O8,O10,O11) 6. Lokasi yang dekat dengan bahan baku, menyebabkan cost produksi menjadi rendah. Adanya sistem bonus salah satunya adaah intensif gaji perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan promosi di televisi dengan memanfaatkan jalinan kerjasama. Didukung adanya tingkat konsumsi sarden tinggi pada saat bulan puasa. Dan konsumen lebih menyukai yang praktis ketika bulan puasa (O3,O4,S6,W1,W2,W6,O11,O1, O2,O5,O7) 2. Asahi melakukan promosi langsung terhadap konsumen disupermarket yang menyediakan produk tersebut karena didukung loyalitas konsumen tidak dipengaruhi oleh banyak kompetitor. (O5,O8,O10, ,W2) 3. Memproduksi ikan sarden dengan mempersiapkan untuk dibulan Ramadhan, dijadikan sebuah parcel (O1,O5,O8,O11,W1,W7,W8) 4. Menambah variansi produk selain saus yang biasanya (O1,O4,O5,O8,O11,W7,W8,W1 0,W11)

<p>pengalangan berbagai jenis ikan di dekat TPI dan Laut</p> <p>8. Tingginya Selera Konsumen terhadap varians baru pada produk sarden</p> <p>9. Asahi melakukan promosi di luar negeri contoh pada gulf food Paris</p> <p>10. Harga produk ashahi lebih murah dibandingkan competitor, harga sarden Asahi berkisar 5000-7000 rupiah</p> <p>11. Sarden Bukan Makanan Pokok yang bisa di gantikan dengan bahan tambahan makanan lainnya</p> <p>12. Kompetitor sarden yang berasal dari luar negeri dan sudah mulai masuk pasar Indonesia</p> <p>13. Terdapat masa dimana Bahan baku lokal susah di dapatkan dalam jumlah besar</p>	<p>juga dapt mengganti liburan ke luar negri sekalian untuk melakukan promosi (S1,S2,S8,S16,O10,O11)</p>	
	Analisis Strategi ST (Strength Threats)	Analisis Strategi WT (Weakness Threats)
<p>1. Produk sarden merk lain memberikan harga promo dan bonus kepada konsumen</p> <p>2. Perubahan selera konsumen karena bosan terhadap variasi rasa sarden yang hanga memiliki 2 Variansi</p> <p>3. Pangsa Pasar Merk kompetitor sudah terkenal di pasar lokal seperti Gaga Maya</p> <p>4. Sarden asahi susah didapatkan di toko biasa dibandingkan dengan merk lain</p> <p>5. kompetitor sudah gencar dalam melakukan promosi diberbagai media</p> <p>6. Konsumen menemukan produk sarden asahi dimedia sosial seperti <i>instagram</i>, <i>facebook</i> dan <i>twitter</i></p>	<p>1. Menggencarkan promosi di media social dengan memanfaatkan karyawan (S1,S2,S3,T1,T2,T3)</p> <p>2. Melakukan promosi dibulan ramadhan, bekerjasama dengan pihak lain untuk mempromosikanya. Dengan cara menggabungkannya dengan produk lainnya. (T8,S4,S5,S8,S9)</p> <p>3. Memberikan diskon untuk pembelian sarden Asahi disupermarket(T7,S8,S9)</p> <p>4. Adanya produk development untuk dapat menarik konsumen. Menggantinya dengan berbagai jenis varians tertentu (T8,T9,S4)</p> <p>5. Karywan bekerjaama untuk mendapatkan bonus agar memenuhi target penjualan dengan mengadakan event tertentu untuk menemukan kebutuhan dan keinginan konsumen mengenai jenis ikan kaleng (T8,T9,S1,S2)</p>	<p>1. Menggunakan media televise untuk memperkenalkan produknya (W1,T1,T3)</p> <p>2. Mengganti produk dengan makanan instant lainnya, atau mengganti varians rasa sausnya.Lalu menjualnya disupermarket besar yang sudah menjalain kerjasama (T6,W4,T7,W11,W10,W8)</p> <p>3. Adanya bahan baku pengganti dengan menciptkan varians terabaru yang diminati oleh konsumen (W7,T8,T9)</p>

7. Konsumen lebih tertarik melihat iklan produk di media social dan media online		
8. Keterlambatan kaleng sarden karna hanya terdapat 3 supplier kaleng		
9. Banyak merk sarden yang beredar lebih menarik dan mudah di kenal seperti Gaga		
10. Mudah didapatkannya produk competitor karena <i>spreading</i> produk lebih kuat dibandingkan produk sarden merk asahi		
11. Distribusi sarden ashahi hanya pada pasar modern atau supermarket tertentu		

Setelah dilakukan beberapa pencocokan strategi matriks SWOT, maka didapatkan tiga belas alternatif strategi yang dihasilkan dari enam strategi SO (*Strength Opportunity*), empat strategi WO (*Weakness Opportunity*), lima strategi ST (*Strength Threat*), tiga strategi WT (*Weakness Threats*). Berikut adalah hasil analisis strategi yang didapatkan.

1. Strategi WO (*Weakness Opportunity*)

Strategi WO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Berikut ini adalah beberapa pilihan alternatif yang dihasilkan dari strategi WO.

- a. Melakukan promosi di televisi dengan memanfaatkan peluang jalinan kerjasama. Didukung adanya tingkat konsumsi sarden tinggi pada saat bulan puasa. Kerana perilaku konsumsi pada saat bulan ramadhan tinggi konsumen lebih menyukai yang praktis ketika bulan puasa. Hal ini dapat membuat sarden Asahi dapat mengembangkan pasar dan melakukan penetrasi pasar. Dengan melakukan promosi di media televisi (O3,O4,S6,W1,W2,W6,O11,O1,O2,O5,O7).
- b. Sarden Asahi melakukan promosi langsung terhadap konsumen di supermarket yang menyediakan produk tersebut. Didukung loyalitas konsumen tidak dipengaruhi oleh banyak *competitor*. Promosi ini dapat dilakukan dengan *Experiment* konsumen langsung. Konsumen merasa dipaksa untuk membeli setelah dapat mencicipi sebagian dari sarden. Kondisi ini dapat menggunakan strategi integrasi kedepan yaitu dengan menjaga jalinan kerjasama dengan pihak

supplier dan ketika integrasi kebelakang perusahaan menjaga jalinan kerjasama dengan pihak distributor (T6,W4,T7,W11,W10,W8).

- c. Memproduksi ikan sarden dengan mempersiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan mulai bahan baku datang sampai distributor dan manajemen perusahaan guna menyambut Ramadhan. Dapat diketahui bahwa tingkat pembelian sarden atau makanan instant dapat meningkat pada saat bulan Ramadhan. Perusahaan juga dapat melakukan integrasi kedepan kerjasama dengan pihak *supplier* dalam meningkatkan penjualan produk sarden Asahi (O1,O5,O8,O11,W1,W7,W8).
- d. Menambah nilai yang ada di dalam sarden, dengan adanya variasi yang berbeda dengan pihak kompetitor. Ekstra saus dengan berbagai variasi rasa yang baru dapat meningkatkan penjualan dari sarden Asahi (O1,O4,O5,O8,O11,W7,W8,W10,W11).

2. Strategi SO (*Strength Opportunity*)

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Berikut ini adalah beberapa pilihan alternatif yang dihasilkan dari strategi SO.

- a. Mengembangkan pasar karena sarden Asahi mempunyai beberapa keunggulan dengan didukung harga yang terjangkau yang memiliki citra perusahaan yang baik. Perusahaan dapat menggunakan geografis, lokasi yang baru guna memperbesar pangsa pasar mereka. Dan perusahaan dapat menjadikan membuat pasar baru yang belum dijangkau oleh para pesaing. Untuk sementara ini perusahaan hanya memilih Sumatra sebagai lokasi pasar yang dapat menerima produknya. Pasar tersebut belum disentuh oleh para pesaing (O1,O2,O6,O7,S4,S5,S6).
- b. Adanya jalinan kerjasama yang dapat digunakan untuk mempromosikan sarden Asahi dalam peningkatan penjualan. Didukung dengan Asahi dapat menembus promosi diluar negeri dalam mengikuti berbagai *event* makanan. Sarden Asahi dapat menggunakan *product development* yaitu dalam hal penambahan citra rasa dari produk Asahi. Seperti adanya berbagai variasi jenis sarden yang ditujukan kebutuhan konsumen di beberapa Negara (O9,O10,S7,S9).
- c. Adanya *website* dalam mempermudah konsumen dalam memesan sarden Asahi. Dengan menambahkan kerjasama dengan pihak lain seperti adanya pelatihan pekerja dan menambahkan beberapa foto proses produksi agar konsumen dapat mempertimbangkannya. Kerjasama dengan pihak pemerintahan daerah dapat juga

- membuat distributor mempertimbangkan untuk menjalin kerjasama (S3,S4,S6,S3,S5,S6).
- d. Tingkat konsumsi yang tinggi pada saat bulan ramadhan, dapat digunakan oleh sarden Asahi membandrol dengan produk lain. Salah satu caranya yang digunakan yaitu membandrol produk sarden Asahi dengan produk lain sebagai parcel bingkai. Dengan hal itu dapat menjadikan produk sarden Asahi lebih diketahui oleh konsumen baru (S4,O8,O10, O11).
 - e. Adanya promo besar besaran untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar. Memanfaatkan peluang yang sudah ada diperusahaan, produk Asahi yang sudah menjajaki supermarket besar yaitu *Giant, Hero, Hypermart*. Perusahaan dapat mengadakan promo seperti beli 2 gratis satu dengan begitu konsumen dapat mempertimbangkan untuk membelinya (S8,S16,O1,O8,O10,O11).
 - f. Lokasi yang dekat dengan bahan baku, menyebabkan *cost* produksi menjadi rendah. Semakin perusahaan dapat menekan biaya produksi dan semakin rendah maka perusahaan tersebut memperoleh keuntungan setinggi- tingginya. Sistem bonus yang diterapkan oleh perusahaan dapat dimanfaatkan menjadi salah satu motivasi pekerja dalam meningkatkan *performance* kinerjanya. Salah satunya adanya intensif gaji yang diberikan perusahaan. Hal ini dapat digantikan ketika ada event pameran diluar negri, karyawan dapat berlibur kesana sekalian dalam rangka melakukan promosi mengenai produk sarden Asahi. (S1,S2,S8,S16,O10,O11).

Tabel 4.8

Supplier Perusahaan CV. Pasific Harvest Sarden Asahi

<i>Supplier</i>	Harga Kaleng	Minimum Order	Kapasitas <i>Supplier</i>
A	Rp 1550/pcs	150.000 pcs	2.500.000 pcs
B	Rp 1050/pcs	120.000 pcs	2.200.000 pcs
C	Rp 950/pcs	100.000 pcs	1.750.000 pcs

3. Strategi ST (*Strength Threat*)

Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Berikut ini adalah beberapa alternatif yang dihasilkan ST.

- a. Menggencarkan promosi di media social dengan memanfaatkan media sosil yang dipunyai oleh karyawan. Selain promosi tidak harus mengeluarkan biaya tetapi hal ini dapat menjadikan produk dari sarden Asahi lebih dikenal oleh konsumen baru. Karyawan juga dapat menambahkan berbagai promo yang didapatkan disupermarket menjual produk sarden Asahi (S1, S2, S3, T1, T2, T3).

- b. Melakukan promosi dibulan ramadhan, bekerja sama dengan pihak lain untuk mempromosikannya. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan cara menggabungkannya dengan produk lainnya. Seperti adanya produk yang sering dibutuhkan oleh konsumen dan digabungkan dengan produk tersebut (T8, S4, S5, S8, S9).
 - c. Produk *development* dapat dilakukan oleh perusahaan guna mendapatkan konsumen baru. Hal ini juga dapat menarik konsumen adanya berbagai varians rasa yan sesuai kebutuhan konsumen dan belum ada pesaingnya. Perusahaan juga dapat menambahkan jenis ukuran kaleng sarden yang sebelumnya hanya ada dua. Karena ada saatnya kebutuhan sarden konsumen tidak hanya untuk sekali makan tetapi bisa digunakan berkali kali ketika disimpan dilemari pendingin (T8, T9, S4).
 - d. Memberikan diskon untuk pembelian sarden Asahi disupermarket. Diskon inilah yang dapat menarik konsumen untuk membelinya. Harga yang terjangkau rasa yang enak dan ditambah adanya diskon. Seperti adanya diskon gratis satu untuk pembelian lebih dari satu produk sarden (T7, S8, S9).
 - e. Karyawan bekerja keras untuk mendapatkan bonus yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengadakan event tertentu dimana tujuannya adalah untuk menemukan kebutuhan dan keinginan konsumen mengenai jenis ikan kaleng. Adanya lomba yang diadakan perusahaan lalu perusahaan dapat memilihnya sebagai pemenang (T8, T9, S1, S2).
4. Strategi WT (*Weakness Threats*)
- Strategi WT adalah taktik *defensive* yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.
- a. Menggunakan media televisi untuk memperkenalkan produknya. Media televisi adalah pusat segala informasi yang ada. Ada beberapa masyarakat yang belum mempunyai media sosial seperti *instragam*, *facebook*, *twiter*. Mereka masih mengandalkan televisi guna mendapatkan informasi. Maka dari itu perusahaan harus memanfaatkan media televisi sebagai media promosi paling penting dari produk sarden Asahi. Dengan begitu sarden Asahi dapat dikenal oleh banyak masyarakat (W1, T1, T3).
 - b. Mengganti produk dengan makanan instant lainnya, atau mengganti varians rasa yang ada dalam sausnya. Menambahkan beberapa level untu selera pedas rasa saus yang diberikan. Setelah itu melakukan penjualan di pada supermarket besar

yang telah bekerjasama dengan perusahaan. Lalu menjualnya di supermarket besar yang sudah menjalin kerjasama dengan perusahaan tersebut (T6, W4, T7, W11, W10, W8).

- c. Adanya bahan baku pengganti dengan menciptakan varians terbaru yang diminati oleh konsumen. Pada saat ini bahan baku sarden Asahi adalah ikan lemuru. Perusahaan bisa mempertimbangkan dengan adanya varians baru berbahan dasar ikan tuna. Selain dapat menambah varian baru yang belum ada di kompetitor (W7, T8, T9).

4.10 Pengambilan Keputusan dengan QSPM

Setelah dilakukan pengolahan data dan terdapat beberapa alternative strategi maka selanjutnya akan dilakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* yang ada di Tabel 4.14 hal ini untuk menentukan strategi terbaik yang dapat digunakan adalah oleh sarden Asahi dalam meningkatkan penjualan produknya. Terdapat delapan belas strategi yang dihasilkan dari Matriks SWOT untuk strategi tersebut tidak semuanya digunakan. Akan dipilih dan diberikan penilaian intuitif yang baik untuk memilih strategi yang bagus untuk sarden Asahi. Strategi tersebut akan dimasukkan didalam QSPM.

Penilaian strategi yang ada didalam QSPM dilakukan dengan pihak marketing sarden Asahi, karena pihak marketing yang dapat mengambil keputusan mengenai strategi yang digunakan. QSPM diperoleh dari hasil perhitungan dengan melakukan pengalihan bobot dari masing-masing identifikasi lingkungan perusahaan sarden Asahi. Setelah dilakukan maka terdapat nilai daya tarik *Attractiveness Score* (AS) lalu mendapatkan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS).

Tabel 4.9
Matriks QSPM

	N o.	Faktor Strategis	Bob ot	Strategi SO		Strategi WO		Strategi ST		Strategi WT	
				A S	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekua tan	1	Perusahaan menerapkan sistem bonus untuk karyawan ketika dapat mencapai target	0.0277	4	0.111	0	0.000	3	0.083	0	0.000
	2	Bonus yang diberikan oleh perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan	0.0289	3	0.087	3	0.087	3	0.087	0	0.000
	3	Menjalin kerjasama dengan	0.0308	3	0.092	2	0.062	3	0.092	0	0.000

	N o.	Faktor Strategis	Bob ot	Strategi SO		Strategi WO		Strategi ST		Strategi WT	
				A S	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
		supermarket untuk mempromosikan produk									
	4	Produk sarden Asahi sering mengikuti <i>event</i> diluar negeri <i>Thaifex</i> di China	0.03 45	4	0.138	4	0.138	3	0.104	3	0.104
	5	Memiliki citra perusahaan yang baik	0.03 94	3	0.118	4	0.158	3	0.118	3	0.118
	6	Perusahaan menjalin kerjasama dengan perusahaan competitor	0.04 31	4	0.172	4	0.172	3	0.129	3	0.129
	7	Mengatasi ancaman produk competitor dengan skala menengah keatas	0.03 63	4	0.145	4	0.145	3	0.109	3	0.109
	8	Sarden Asahi memiliki harga yang lebih murah dibandingkan dengan merk lain dengan harga sarden Asahi Rp. 5000 – Rp. 7.000 di tingkat konsumen	0.03 14	4	0.126	0	0.000	2	0.063	3	0.094
	9	Memiliki rasa saus yang gurih	0.03 08	4	0.123	0	0.000	3	0.092	3	0.092
	10	Memiliki tampilan menarik yang dapat memikat konsumen	0.03 2	3	0.096	3	0.096	3	0.096	3	0.096
	11	Kapasitas produksi mawadai	0.04 13	2	0.083	4	0.165	4	0.165	3	0.124
	12	Meliki rasa saus yang kental	0.03 69	3	0.111	3	0.111	4	0.148	4	0.148
	13	Penjualan dapat menguasai Ekspor sebesar 70% dibandingkan dengan penjualan local	0.03 14	3	0.094	3	0.094	4	0.126	4	0.126
	14	Memiliki kualitas setara dengan produk competitor	0.02 96	3	0.089	3	0.089	4	0.118	3	0.089
	15	Memiliki kerjasama dengan mitra lain untuk memasarkan produk	0.03 2	4	0.128	0	0.000	2	0.064	0	0.000
	16	Perusahaan memiliki lokasi yang dekat dengan bahan baku dapat menurunkan biaya produksi	0.03 45	4	0.138	0	0.000	4	0.138	3	0.104

	N o.	Faktor Strategis	Bob ot	Strategi SO		Strategi WO		Strategi ST		Strategi WT	
				A S	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
	17	Tersedia di supermarket besar seperti <i>Hypermart, Hipo, Ranchmarket Giant, super indo, dan ranch market</i>	0.03 33	4	0.133	3	0.100	3	0.100	3	0.100
	18	Perusahaan memiliki lokasi yang dekat dengan bahan baku dapat menurunkan biaya produksi	0.03 69	4	0.148	0	0.000	3	0.111	0	0.000
	19	Tersedia di supermarket besar seperti <i>Hypermart, Hipo, Ranchmarket Giant, super indo, dan ranch market</i>	0.03 39	3	0.102	3	0.102	2	0.068	2	0.068
kelem ahan	1	Menjalin kerjasama dengan distributor untuk mempromosikan produk	0.03 45	3	0.10	3	0.104	3	0.104	2	0.069
	2	Belum meningkatnya penjualan di seluruh supermarket yang dapat menyebabkan permintaan belum terpenuhi	0.04 37	4	0.17	0	0.000	0	0.000	0	0.000
	3	Menjalin kerjasama dengan <i>supplier</i> untuk mempromosikan produk	0.03 39	4	0.14	4	0.136	3	0.102	4	0.136
	4	Perusahaan sering melakukan bimbingan dan pelatihan terhadap karyawan untuk meningkatkan <i>performance</i> pegawai	0.03 39	4	0.14	3	0.102	3	0.102	0	0.000
	5	Adanya bahan baku import yang menyebabkan cost produksi naik sebesar 3%	0.02 77	4	0.11	4	0.111	3	0.083	0	0.000
	6	Produk sarden Asahi belum memiliki akun dimedia televisi	0.02 46	4	0.10	4	0.098	3	0.074	3	0.074
	7	Adanya produk makanan pengganti selain sarden	0.03 26	3	0.10	3	0.098	0	0.000	2	0.065
	8	Makanan sarden	0.03	3	0.11	3	0.111	0	0.000	0	0.000

	N o.	Faktor Strategis	Bob ot	Strategi SO		Strategi WO		Strategi ST		Strategi WT	
				A S	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
		bukan makanan pokok sehingga mempengaruhi penjualan produk	69								
	9	Penghambatan pada <i>supplier</i> , perusahaan menambahkan 5 <i>supplier</i> bahan baku	0.0382	3	0.11	3	0.115	3	0.115	4	0.153
	10	Perlu adanya bahan baku pengganti	0.0493	3	0.15	4	0.197	3	0.148	4	0.197
Peluan g	1	Peluang Pasar Sarden Varians Rasa Terbukan karena paling banyak dipasaran hanya terdapat dua vaian rasa yaitu saus cabai dan saus tomat	0.059	4	0.24	4	0.236	3	0.177	0	0.000
	2	Mendapatkan dukungan dari pemerintah dalam bentuk perijinan dan fasilitas misi dagang ke berbagai negara	0.0327	4	0.13	3	0.098	0	0.000	0	0.000
	3	Terdaftar Sebagai Anggota Kadin	0.0445	4	0.18	3	0.134	0	0.000	0	0.000
	4	Mengikuti even berskala nasianoal dan internasional dalam acara festival makanan, contohnya di <i>Thaifex</i> China	0.0399	4	0.16	3	0.120	2	0.080	2	0.080
	5	Kebiasaan Konsumen makan makanan instan karena lebih praktis	0.0454	4	0.18	3	0.136	3	0.136	2	0.091
	6	Bekerjasama dengan importir bahan baku dalam pemasaran sarden ke Luar Negeri	0.0426	4	0.17	3	0.128	0	0.000	2	0.085
	7	Berdekatan dengan Sumber bahan baku pengalengan berbagai jenis ikan di dekat TPI dan Laut	0.0454	3	0.14	2	0.091	3	0.136	2	0.091
	8	Tingginya Selera Konsumen terhadap varians baru pada produk sarden	0.0563	4	0.23	3	0.169	3	0.169	2	0.113
	9	Asahi melakukan promosi di luar	0.0354	4	0.14	3	0.106	3	0.106	2	0.071

	N o.	Faktor Strategis	Bob ot	Strategi SO		Strategi WO		Strategi ST		Strategi WT	
				A S	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
		negeri contoh pada gulf food Paris									
	10	Harga produk asahi lebih murah dibandingkan competitor, harga sarden Asahi berkisar 5000-7000 rupiah	0.0472	4	0.19	0	0.000	3	0.142	3	0.142
	11	Sarden Bukan Makanan Pokok yang bisa di gantikan dengan bahan tambahan makanan lainnya	0.0408	4	0.16	3	0.122	0	0.000	3	0.122
	12	Kompetitor sarden yang berasal dari luar negri dan sudah mulai masuk pasar Indonesia	0.0454	3	0.14	0	0.000	0	0.000	4	0.182
Anca man	1	Produk sarden merk lain memberikan harga promo dan bonus kepada konsumen	0.0381	0	0.00	2	0.076	3	0.114	0	0.000
	2	Perubahan selera konsumen karena bosan terhadap variasi rasa sarden yang hanga memiliki 2 Variansi	0.049	3	0.15	3	0.147	0	0.000	0	0.000
	3	Pangsa Pasar Merk kompetitor sudah terkenal di pasar lokal seperti Gaga Maya	0.0336	0	0.00	0	0.000	0	0.000	0	0.000
	4	Sarden asahi susah didapatkan di toko biasa dibandingkan dengan merk lain	0.0454	3	0.14	3	0.136	2	0.091	2	0.091
	5	kompetitor sudah gencar dalam melakukan promosi diberbagai media	0.0381	0	0.00	0	0.000	0	0.000	0	0.000
	6	Konsumen menemukan produk sarden asahi dimedia sosial seperti <i>instagam</i> , <i>facebook</i> dan <i>twitter</i>	0.0408	0	0.00	0	0.000	0	0.000	0	0.000
	7	Konsumen lebih tertarik melihat iklan produk di media social dan	0.0408	0	0.00	3	0.122	3	0.122	0	0.000

	N o.	Faktor Strategis	Bob ot	Strategi SO		Strategi WO		Strategi ST		Strategi WT	
				A S	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
		media online									
	8	Keterlambatan kaleng sarden karna hanya terdapat 3 supplier kaleng	0.0354	0	0.00	0	0.000	0	0.000	2	0.071
	9	Banyak merk sarden yang beredar lebih menarik dan mudah di kenal seperti Gaga	0.0336	0	0.00	0	0.000	0	0.000	0	0.000
	10	Mudah didapakkannya produk kompetitor karena <i>spreading</i> produk lebih kuat dibandingkan produk sarden merk asahi	0.0399	0	0.00	0	0.000	0	0.000	0	0.000
	11	Distribusi sarden ashahi hanya pada pasar modern atau supermarket tertentu	0.0381	3	0.11	3	0.114	0	0.000	0	0.000
	12	Produk sarden merk lain memberikan harga promo dan bonus kepada konsumen	0.0327	4	0.13	4	0.131	3	0.098	3	0.098
Total					6.04		4.65		4.11		3.43

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan matriks QSPM maka didapatkan proiritas strategi. Nilai dari strategi tersebut dapat digunakan sebagai pengambilan keputusan untuk strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan. Terdapat empat strategi untuk strategi yaitu SO (*strength opportunity*) nilainya sebesar 6.04, strategi WO (*weakness opportunity*) sebesar 4.65, strategi ST (*strength threats*) 4.11, dan strategi WT (*weakness threats*) sebesar 3.43 pemelihan strategi yang akan dipilih adalah strategi yang pertama yaitu strategi SO (*strength opportunity*). Strategi tersebut menggunakan kekuatan dengan memanfaatkan peluang yang dimiliki perusahaan. Menurut dari pihak manajemen pada alternatif yang ini perusahaan belum menerapkan sebelumnya. Sehingga dapat terpilihnya strategi yang pertama tersebut dan pihak manajemen cukup tertarik untuk menerapkannya. Terpilihnya strategi yang pertama atau strategi SO juga memiliki kesamaan dengan pilihan stratgei yang terdapat di analisis menggunakan matriks IE yaitu strategi intensif dan strategi integratif. Strategi tersebut cocok dikembangkan dengan kondisi perusahaan sebagai berikut.

1. Sarden Asahi mempunyai kedudukan sebagai *market challenger*.

2. Pasar saat ini tidak jenuh dengan produk sarden.
3. Konsumen meningkat dengan signifikan pada saat bulan tertentu.
4. Ketika ada pasar yang belum tersentuh.
5. Ketika perusahaan memiliki modal dan kebutuhan sumber daya dengan adanya kapasitas yang memenuhi.
6. Adanya kompetitor yang lebih baik.
7. Pesaing utama menawarkan produk dengan kualitas lebih baik dengan harga yang bersaing.
8. Perusahaan bersaing dalam industri yang tumbuh dan cepat.
9. Perusahaan mempunyai jalinan mitra dengan pesaing yang kurangnya kapasitas kebutuhan dan sumber daya dalam memproduksi.

4.11 Analisis Hasil

Untuk meningkatkan penjualan dari produknya, perusahaan perlu melakukan strategi dalam memanfaatkan peluang dengan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Dan perusahaan juga dapat membenahi kelemahan dengan menggunakan peluang yang ada.

4.11.1 Analisis strategi SO (*strength opportunity*)

Strategi ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan dapat disesuaikan untuk mendapatkan tujuan yang diinginkan perusahaan. Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

Pihak perusahaan dapat melakukan hal beberapa cara untuk meningkatkan penjualan produk sarden Asahi, antara lain:

1. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan mengembangkan pasar sarden Asahi lebih luas lagi, tidak hanya di wilayah Sumatra, Jakarta dan Surabaya melainkan ke berbagai kota besar lainnya seperti Malang Jawa Timur dapat diketahui bahwa Malang dikenal sebagai tempat pelajar banyak mahasiswa yang memilih kota Malang, Semarang, Yogyakarta Bandung di kota tersebut banyak ditemukan beberapa tempat studi. Menurut Charles Surjadi, (2013) didalam jurnalnya Kebiasaan mahasiswa adalah menyukai makanan instant. Dengan kualitas yang dimiliki oleh sarden tidak kalah dengan sarden lainnya. Mulai dari ukuran sarden yaitu untuk kemasan 3 sampai 7 *fish*. Sarden Asahi juga cocok dimakan dengan roti ataupun nasi. Sarden Asahi juga bisa

langsung untuk dimakan karna sudah diantikan mikroba yang terdapat pada proses pengalengan. QUC yang terdapat didalam perusahaan berupaya sebaik mungkin untuk menjaga kualitas yang didalam proses produksi. Untuk produk yang tidak lolos dalam produksi atau dapat dikatakan tidak layak maka langsung di gunakan untuk diproduksi sebagai makanan ikan.

2. Pihak perusahaan perlu mengeluarkan anggaran tersendiri untuk biaya dalam promosi. Pihak perusahaan dapat menggunakan media televisi dalam hal promosi sarden Asahi. Karena bagaimanapun televisi adalah alat informasi yang digunakan dalam memperkenalkan produk dengan memperluas *market share*. Dengan melihat peningkatan penjualan sarden Asahi dibulan tertentu yaitu pada saat bulan puasa peningkatan penjualan sarden Asahi dapat meningkat sebanyak 35% dari penjualan biasanya. Sarden Asahi juga perlu bekerjasama dengan pihak distributor pada supermarket untuk menggabungkan produknya dengan produk lain yang dibuat untuk parcel.
3. Adanya jalinan mitra yang dimiliki oleh perusahaan yaitu mitra distributor, mitra *competitor* (ABC dan GAGA) dan mitra supplier ikan dari China. Perusahaan dapat menawarkan strategi *join venture*. *Join venture atau partnering* adalah strategi dimana dua perusahaan atau lebih membentuk kerjasama sementara atau konsorsium guna memanfaatkan beberapa peluang. Tipe lain dari persetujuan kerjasama (*cooperative arrangement*) mencakup kerjasama penelitian dan pengembangan, kerjasama lintas distribusi, kerjasama lintas lisensi, kerjasama lintas manufaktur, dan penawaran gabungan. Penawaran gabungan dapat digunakan ketika *high season*. Penggabungan dengan produk lain untuk menenalkan produk ke konsumen.
4. Memanfaatkan lokasi dekat dengan bahan baku yang menyebabkan *cost* produksi rendah, dengan melihat minat konsumen pada saat musim tertentu seperti musim ramadhan. Dapat dilihat bahwa ketika ramadhan konsumsi sarden Asahi meningkat sebanyak lebih dari 35%. Perusahaan sebaiknya dapat meningkatkan produksi didalam musim tersebut. Peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada dipasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Perusahaan dapat mengecarkan promosi baik melewati media televisi. Karna televisi merupakan sumber informasi yang selalu digunakan oleh konsumen. Pengembangan pasar yang dapat dilakukan oleh pihak perusahaan dapat mengembangkan jalur distribusi melalui supermarket yang berada di kota besar lainnya. Tidak hanya disupermarket besar tetapi melalui toko waralaba lainnya yang mudah ditemukan dan dikunjungi seperti indomaret dan

alfamart. Dengan bekerjasama dengan market warlaba akan mampu meningkatkan penjualan. Selain itu juga terdapat diskon yang menyebabkan konsumen lebih tertarik.

4.11.2 Analisis Strategi WO (*Weakness Oppurtunity*)

Strategi WO (*Weakness Oppurtunity*) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Peluang eksternal yang dimiliki oleh perusahaan dapat terhambat dari kelemahan internal untuk mengeksploitasi peluang tersebut. Perusahaan dapat melakukan pengembangan produk merupakan strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk jasa saat ini. Tetapi hal ini ini bisa melibatkan biaya litbang yang besar. Dapat dilihat perusahaan Asahi dapat bersaing dalam industri yang tumbuh cepat. Didalam hasil kuisioner yang disebar konsumen menginginkan adanya varian baru didalam sarden Asahi. Varians baru ini terdapat pada pengembangan cita rasa saus, saus yang didalam sarden tidak hanya *Canned Sardines in Tomato Sauce with Chili*, dan *Canned Sardines in Tomato Sauce* tetapi dengan varians lainnya dengan melihat kebutuhan konsumen. Pengembangan lainnya terdapat ukuran dari sarden Asahi tidak hanya 2 varians saja tetapi terdapat kemasan yang lebih besar untuk konsumsi keluarga. Dapat dilihat bahwa untuk sarden merk kompetitor banyak sekali varians rasa yang telah diberikan seperti sarden saus rending, suas cabe hijau, saus sambal matah, saus sambal, saus balado dan lain-lain. Perusahaan dapat menambahkan cita rasa suas yang berbeda dengan competitor lainnya yaitu dapat mengambil cita rasa dari makanan khas mancanegara misalnya dari jepang menggunakan saus teriyaki, suas kare dan lain-lainya sesuai dengan kebutuhan konsumen. Perusahaan juga dapat memberikan pengembangan pada kemasan yaitu adanya penambahan sajian resep yang dapat dimasak dengan sarden Asahi dengan begitu konsumen lebih teratrik. Konsumen tidak hanya memasak layaknya sarden biasa tetapi dapat mengubahnya dengan masakan lainya tetapi masih berbahan dasar sarden. Usaha lainya yaitu dengan penambahan ukuran dapat dilihat dari tingkat kebutuhan konsumen. Untuk saat ini kemasan sarden dalam jumlah ukuran besar belum pernah ditemui dipasaran. Dengan harga yang ditawarkan lebih murah konsumen dapat tertarik untuk membelinya.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB V

PENUTUP

Bab penutup berisi tentang kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan menjawab pertanyaan dari rumusan masalah yang telah dirumuskan pada bab pendahuluan. Sedangkan untuk saran berisi tentang masukan hasil penelitian yang telah dilakukan, saran ini dapat digunakan oleh pihak perusahaan dan pihak peneliti selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis oleh peneliti yang telah dilakukan maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut.

1. CV. Pasific Harvest memiliki 4 faktor eksternal yang dapat diidentifikasi. Terdiri dari pemasok, saluran distribusi, pelanggan dan pesaing. Matriks eksternal menunjukkan bahwa peluang utama yang dimiliki perusahaan adalah pasar sarden varians rasa baru masih terbuka dengan skor 0.196. Sedangkan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan memiliki skor tertinggi sebesar 0,168, yaitu sarden Asahi susah didapatkan di supermarket dibandingkan dengan produk sarden kompetitor. Faktor internal perusahaan diidentifikasi berdasarkan bauran pemasaran. Matriks internal menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah lokasi yang dekat dengan bahan baku dengan skor sebesar 0,129. Sedangkan kelemahan yang dimiliki perusahaan adalah kurangnya variansi rasa sarden dengan perolehan sebesar 0,174.
2. Posisi perusahaan dalam memetakan sebaran produk didasarkan strategi yang dominan. Dari hasil penilaian matrik faktor internal didapatkan nilai sebesar 2.9 dan faktor eksternal didapatkan nilai 3,2. Hasil dari matriks IE memperlihatkan bahwa perusahaan terdapat di kuadran II dimana posisi perusahaan ini adalah tumbuh dan berkembang. Strategi yang cocok untuk perusahaan yang masuk di dalam kuadran II adalah strategi intensif. Strategi tersebut meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.
3. QSPM (*quantitative strategic planning matrix*) adalah metode yang diterapkan oleh perusahaan untuk pemilihan strategi. Berdasarkan hasil pemilihan strategi menggunakan metode QSPM didapatkan strategi SO (*strength opportunity*). Strategi ini sesuai dengan strategi intensif yang ada di matriks IE yaitu strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Rekomendasi perbaikan yang dapat

diberikan kepada perusahaan yaitu dengan melakukan pengembangan produk, memperluas promosi, dan melakukan pengembangan pasar. Untuk pengembangan produk, perusahaan dapat menambah variasi dari rasa sausnya, menambah ukuran volume produk, menambah variasi dari tingkat level kepedasan sausnya, mengganti produk yang awalnya hanya berfokus sarden dengan bentuk yang lain. Perusahaan harus memanfaatkan televisi sebagai media untuk promosi. Perusahaan juga bisa memanfaatkan jalinan kerja sama yang telah dimiliki untuk memperluas pasar melalui beberapa supermarket besar.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai bahan pertimbangan perusahaan mengambil keputusan, dalam upaya peningkatan penjualan sarden asahi dan untuk peneliti selanjutnya:

1. Bagi perusahaan, diharapkan perusahaan untuk mempertimbangkan rekomendasi dari hasil strategi pemasaran yang diberikan oleh peneliti dalam upaya peningkatan profit penjualan produk sarden asahi. Dengan rekomendasi yang telah diberikan peneliti sarden asahi dapat dikenal oleh konsumen yang belum mengenalnya.
2. Bagi peneliti selanjutnya adalah, diharapkan peneliti selanjutnya dapat mengemangkan kegiatan pemasaran produk sarden asahi menganalisis dengan blue ocean strategi. Peneliti selanjutnya juga bisa menggunakan strategi *canvas* dalam melihat menganalisa industri, pemain terbaik dan competitor dengan menjabarkan elemen – elemen penting dari persaingan.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Hitt, Michael, Ireland, R. Duane, E.Hoskisson, Robert, 2001. *Manajemen Strategis*, (terjemahan: Tim Salemba Empat), Jakarta: Salemba Empat.
- Adawyah, R. (2008). *Pengolahan dan Pengawetan Ikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Alim Esya, Asril. (2015). Perumusan Strategi Bersaing PT Petrosida Gresik Dalam Pengembangan Produk Pestisida. Skripsi Tidak Dipublikasikan, Malang: Universitas Brawijaya.
- Andreani, Fransisca. (2007). Experiential Marketing (Sebuah Pendekatan Pemasaran). Jurnal Manajemen Pemasaran. VOL. 2, NO. 1, April 2007.
- Anggraeni, F. (2016). Pengaruh Promosi, Diskon, dan Impulse Buying Terhadap Keputusan Pembelian Hypermarket PTC Surabaya. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen. Volume 5, Nomor 7, Juli 2016. ISSN: 2461-0593.
- Anggraini, Dian (2006). Analisis Pendapatan dan Strategi Pemasaran Usaha Warung Tenda Pecel Lelel Di Sepanjang Jalan Pajajaran Bogor. Skripsi Dipublikasikan. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Arikunto, S. (2002) *Prosedur Suatu Penelitian: Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi Kelima. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Azwar, Saifuddin.(2000). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- David, Fred. R. (2005), *Manajemen Strategis, Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Penerbit Gramedia.
- David, F. R. (2007). *Strategic Management Concept And Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- David, Fred R. (2012). *Manajemen Strategis. Edisi Sepuluh*. Jakarta: Salemba Empat.
- Donald, Malcom (2002). *Strategic Marketing Planning*. Jakarta: PT Elex Media Computindo.
- Dwi Budi, Januar (2015). Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Telokomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan Malang. Skripsi. Malang: Universitas Brawijaya.
- Fred R, David. (2009). *Manajemen Strategis Konsep*. Pearson Education.
- Frete, R.A (2013). Strategi Perencanaan dan Pengembangan Industri Parawisata dengan Menggunakan Metode SWOT dan QSPM. Jurnal rekayasa mesin 4(2): 109-118.
- Jogiyanto, (2005). *Sistem Informasi Strategis Untuk Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: Andi Offset.

- Ningrum, Lutfi Tri Wahyu. (2004). *Perencanaan Strategi Pengembangan Menggunakan Metode Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM)*. Studi kasus KUD Dau Malang, Jawa Timur. Skripsi. Universitas Brawijaya. Malang.
- Philip, Kotler. (1997) *Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta: PT Prehanlindo.
- Philip, Kotler. (2005). *Manajemen Pemasaran. Edisi Sebelas*. Jakarta: PT Gramedia.
- Philip, Kotler. (2008). *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Philip, Kotler., Gary, Amstrong. (2013). *Prinsip-prinsip Pemasaran, Edisi ke-12*. Penerbit Erlangga.
- Porter, M.E. (2008). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Pratiwi, Gratecea Bagus. (2015), *Perencanaan Strategi Pemasaran Getuk Pisang Menggunakan Analisis SWOT dan Metode QSPM*, Skripsi Tidak Dipublikasikan, Malang: Universitas Brawijaya
- Rangkuti, F. (1997). *Riset Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Fredy. (2001). *Teknik Membuat Perencanaan Bisnis dan Analisa Kasus*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Rangkuti, Freddy. (2004). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Suyanto, (2004). *Strategi Manajemen*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Tjiptono, Fandy. (2006). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Wahyu Pribadi. (2012). *Analisis Strategi Bersaing Dalam Rangka Kompetisi Industri Berlangganan*. Thesis Dipublikasikan. Jakarta: Universitas Indonesia.